

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DO CONHECIMENTO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E
GESTÃO DO CONHECIMENTO

Alexander Prado Lara

**Um Modelo Conceitual para Apoiar Atividades de *Corporate
Venture Capital* e Geração de Novos Negócios Inovadores por meio
de Programas de Aceleração Corporativa**

FLORIANÓPOLIS
2017

Alexander Prado Lara

Um Modelo Conceitual para Apoiar Atividades de *Corporate Venture Capital* e Geração de Novos Negócios Inovadores por meio de Programas de Aceleração Corporativa.

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor.

Área de Concentração: Gestão do Conhecimento

Linha de Pesquisa: Gestão do Conhecimento, Empreendedorismo e Inovação Tecnológica

Orientador: Professor Eduardo Moreira da Costa, PhD.

Coorientador: Professor Roberto Pacheco, PhD.

Florianópolis
Março de 2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Lara, Alexander Prado

Um Modelo Conceitual para Apoiar Atividades de
Corporate Venture Capital e Geração de Novos Negócios
Inovadores por meio de Programas de Aceleração Corporativa
/ Alexander Prado Lara ; orientador, Eduardo Moreira da
Costa ; coorientador, Roberto Pacheco. - Florianópolis, SC,
2017.

209 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, . Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão
do Conhecimento.

Inclui referências

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. corporate
venturing. 3. corporate venture capital. 4. aceleração
corporativa. 5. inovação. I. Moreira da Costa, Eduardo .
II. Pacheco, Roberto. III. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão
do Conhecimento. IV. Título.

Alexander Prado Lara

UM MODELO CONCEITUAL PARA APOIAR ATIVIDADES DE
CORPORATE VENTURE CAPITAL E GERAÇÃO DE NOVOS
NEGÓCIOS INOVADORES POR MEIO DE PROGRAMAS DE
ACELERAÇÃO CORPORATIVA

Esta tese foi julgada adequada para a obtenção do título de Doutor e aprovada na sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 10 de Março de 2017

Banca Examinadora:

Prof. Eduardo Moreira da Costa,
Dr.

Prof. Rogério Cid Bastos, Dr.

Prof. Neri dos Santos, Dr.

Prof. José Francisco Salm
Júnior, Dr.

Prof. Carlos Alberto Arruda de
Oliveira, Dr.

Prof. Arlindo Philippi, Dr.

«A frase 'a pessoa se fez sozinha' não existe, carece de veracidade. Todos nós somos feitos por outras milhares de pessoas. Cada ser que fez algo de bom para nós, ou nos disse algumas palavras de conforto ou aprovação, influenciou em nossa personalidade e nossos atos. É por isso que elas se transformam em parte de qualquer sucesso nosso» (George Matthew Adams, escritor)

Dedico esse trabalho às minhas fontes de inspiração:

À minha mãe.
Pelo apoio incondicional.

Ao meu pai.
Otimista irrecuperável e empreendedor
incansável.

Ao “vô Juca”, centenário patriarca da Família Prado.
Mestre do equilíbrio entre segurança e ousadia.

AGRADECIMENTOS

“Aqueles que passam por nós não vão sós, não nos deixam sós. Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós.” (Antoine de Saint-Exupéry)

Agradeço sincera e profundamente às inúmeras pessoas que me encorajaram e me ajudaram a produzir esse trabalho.

Ao professor Eduardo Costa, não apenas pela oportunidade criada, pelos ensinamentos e orientações - indispensáveis à realização deste trabalho, mas principalmente pela confiança e apoio nos momentos de angústia e euforia -- especialmente nos primeiros.

Aos amigos do AGORALAB: Arthur, Jamile, Joice, Lucas, Luciana, Tatiana e Vanessa, pelas palavras de incentivo e pelo acolhimento que me fizeram sentir parte da família EGC/UFSC.

Aos professores do EGC, em especial Neri dos Santos e Roberto Pacheco, pelas pílulas de sabedoria e conhecimentos que levarei para minha vida profissional e pessoal.

Aos meus “chefes” Afonso Cozzi e Carlos Arruda – da FDC, e Cassio Rabello – da ABDI, pela parceria na pesquisa *Observatório de Novos Negócios*, cujos frutos são parte importante do DNA desse doutoramento.

Aos sócios, diretores, gerentes e colaboradores da Senior Sistemas, que muitas vezes “mineiramente” tornaram possível a realização deste trabalho. Especialmente Alencar, Anderson, Cacio e George – os “quatro elementos” que lideraram o processo e ajudaram a construir pontes entre *startups* e corporação; Floripa e Blumenau; teoria e prática.

Aos jovens empreendedores que participaram ativamente; e com muito talento e dedicação forjaram o sucesso de seus empreendimentos e sustentaram os resultados do InoveSenior.

À equipe ACCELERI. Moisés, por ter aceitado participar e contribuído decisivamente para planejar e criar as (nada triviais)

condições que viabilizaram este trabalho. Mônica e Thiago, pelo entusiasmo e participação ativa na construção tijolo a tijolo dos resultados da intervenção.

À Valéria, pela parceria nessa e em tantas outras caminhadas.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela bolsa de estudos.

RESUMO

A adoção de atividades de identificação e geração de novos negócios por empresas estabelecidas é algo recente e ainda relativamente limitado, mas a intensificação da competição global e a aceleração das mudanças tecnológicas permitem prever que esse é um movimento que tende a se intensificar. *Corporate Venture Capital* (CorpVC) e *Programas de Aceleração Corporativa* (PAC) são duas das diferentes estratégias que uma grande empresa tem para geração de novos negócios a partir do investimento, apoio e construção de parcerias com *startups* que possuam projetos alinhados com seus interesses financeiros ou estratégicos. Este documento apresenta os resultados de uma pesquisa cujo objetivo foi a construção de um modelo conceitual para nortear concepção e execução de PAC, como forma de explorar sinergias e potencializar benefícios mútuos advindos da cooperação estreita entre corporações e *startups*; e facilitar a execução de estratégias de CorpVC. Apesar de PAC ser um fenômeno recente, possui crescente relevância econômica, o que, somado à ainda escassa literatura científica, justificou a escolha desse tema de pesquisa. A investigação foi conduzida em sintonia com as abordagens da Pesquisa-Ação e da *Ground Theory*, adotadas de forma combinada: a primeira como estratégia de condução geral e relação com o fenômeno investigado; e a segunda como referência para o processo de análise dos dados e construção do modelo conceitual. O modelo conceitual foi construído a partir de uma situação real, que concebeu, planejou e executou um PAC (InoveSenior) que atraiu e selecionou oito *startups*, que entre abril e dezembro de 2015 foram apoiadas por uma empresa madura (Senior Sistemas). Ao final do programa, a corporação investiu em três *startups*, e com outras três iniciou processo de análise e negociação para formação de parceria ou sociedade. Ou seja, o PAC mostrou-se capaz de cumprir com o objetivo de alimentar o “funil” de CorpVC e de fato gerou novos negócios inovadores para a corporação. Dado o caráter transdisciplinar do problema e a escassez de literatura científica sobre o tema, o modelo conceitual incorpora conhecimentos científicos e não-científicos, análises e comparações entre boas práticas recomendadas pela literatura e os erros, acertos e lições aprendidas -- compilados durante a intervenção.

Palavras-chave: *corporate venturing*; *corporate venture capital*; aceleração corporativa; novos negócios; inovação

ABSTRACT

The adoption of activities for identifying and generating new businesses by established companies is recent and still relatively limited, but the intensification of global competition and the acceleration of technological changes allow us to predict that this is a movement that tends to intensify. Corporate Venture Capital (CorpVC) and Corporate Acceleration Programs (CAP) are two different strategies which a large company has for generating new business by investing, supporting, and building partnerships with startups that have projects aligned with their financial interests or strategies. This document presents the results of a research whose objective was the construction of a conceptual model to guide the conception and execution of CAP, as a way of exploring synergies and enhancing mutual benefits from close cooperation between corporations and startups; and facilitating the implementation of CorpVC strategies. Although CAP is a recent phenomenon, it has an increasing economic relevance. There is a scarce scientific literature about this theme, so the choice of this research theme is fully justified. The research was conducted in tune with the approaches of Action Research and Grounded Theory, adopted in combination: the first one as a general “driving” strategy; and the second one as the guidance for the process of data analysis and construction of the conceptual model. The conceptual model was constructed from a real-world situation. From August 2014 to December 2015, the researcher has conceived, planned and executed a CAP that attracted and selected eight startups, which were supported by a mature company. At the end of the CAP, the corporation invested in three startups, and others three began a process of analysis and negotiation aiming partnerships. That is, CAP has proved to be able to meet the goal of feeding CorpVC's pipeline, and generated new innovative business for the corporation. Given the transdisciplinary nature of the problem and the scarcity of scientific literature, the conceptual model incorporates scientific and non-scientific knowledge, analyzes and comparisons between best practices recommended by the literature, and the mistakes, correctness and lessons learned - compiled during the intervention.

Keywords: corporate venturing; corporate venture capital; corporate acceleration; new business; innovation

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – O que são Novos Negócios?.....	34
FIGURA 2 – Tipologia de Novos Negócios	35
FIGURA 3 – Novos Negócios <i>versus</i> Inovação.....	36
FIGURA 4 – Matriz de Estratégia Corporativa de Crescimento.....	37
FIGURA 5 – Interseção entre CorpVC e Aceleradoras Corporativas...	40
FIGURA 6 – Processo de Criação de Conhecimento e de Vantagens Competitivas	44
FIGURA 7 – A taxonomia do Capital Intelectual	46
FIGURA 8 – Comparação entre a ciência positivista e a pesquisa-ação	52
FIGURA 9 – Ciclos <i>planejar-agir-observar-refletir</i> da Pesquisa-Ação	54
FIGURA 10 – Ciclo intenção-planejamento-revisão	54
FIGURA 11 – Projeto Tradicional de Pesquisa: Como é Dito e Como é Feito	56
FIGURA 12 – O Processo Inter-relacionado de Coleta, Ordenação e Análise de Dados para construir uma teoria fundamentada	63
FIGURA 13 - Modelo de geração de proposições	64
FIGURA 14 – Protocolo de Pesquisa Combinado (GT & PA).....	70
FIGURA 15 – Ciclos PA+GT de Intervenção e Teorização	81
FIGURA 16 – O Processo de Revisão Integrativa	82
FIGURA 17 – Estratégias de Investimento em <i>Startups</i>	98
FIGURA 18 – O ciclo construir-medir-aprender da abordagem <i>lean startup</i>	103
FIGURA 19 - As 4 fases do processo <i>lean startup</i>	104
FIGURA 20 - Etapas do design thinking – IDEO.....	106
FIGURA 21 - Etapas do design thinking – D.School	107

FIGURA 22 – Hierarquia de artefatos da gestão de produtos de software	108
FIGURA 23 - Exemplo de diagrama de bolhas para análise do portfólio de produtos e projetos	111
FIGURA 24 – Raízes Conceituais do Termo Aceleração Corporativa	118
FIGURA 25 – Modelos de Gestão para Aceleradoras Corporativas...	126
FIGURA 26 – Caminhos possíveis dentro do INOVESENIOR	132
FIGURA 27 – Peça publicitária (<i>flyer</i>) do Programa INOVESENIOR	136
FIGURA 28 - Participação societária	138
FIGURA 29 – Gráfico de Bolha “Capacidade versus Atratividade” dos 17 projetos finalistas	147
FIGURA 30 – Distribuição das startups selecionadas por grau de risco	149
FIGURA 31 - Ciclos de Aceleração do Programa INOVESENIOR ..	152
FIGURA 32 - Ciclos e atividades da comunidade de prática	153
FIGURA 33 - Os Três Percursos de Aceleração do INOVESENIOR	157
FIGURA 34 –Proposta de Participação de Fundos de Capital de Risco em Programas de Aceleração Corporativa	169
FIGURA 35 – Modelo de Gestão e Parcerias Estratégicas	170
FIGURA 36 – Alternativas de Engajamento com a Corporação pós-Aceleração.....	171
FIGURA 37 – Funil para Corporate Venture Capital e Geração de Novos Negócios	172
FIGURA 38 – Etapas de Planejamento e Execução de um Programa de Aceleração Corporativo	173

FIGURA 39 – Agenda de Planejamento e Execução do Programa de Aceleração Corporativa.....	179
FIGURA 40 – Visão Geral dos Principais Elementos que Constituem um Programa de Aceleração Corporativa	180

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Atividades Internas e Externas de <i>Corporate Venturing</i>	30
QUADRO 2 - Objetivos do <i>Corporate Venturing</i>	32
QUADRO 3 – O Processo de Construção da GT.....	61
QUADRO 4 – Características e Desafios da Pesquisa-Ação	69
QUADRO 5 –Categorias Codificadas Durante a Intervenção	74
QUADRO 6 - Diferenças entre revisão sistemática e revisão narrativa	78
QUADRO 7 – Artigos Acadêmicos pré-selecionados (“ <i>Corporate Accelerator</i> ”)	84
QUADRO 8 – Artigos Acadêmicos pré-selecionados (<i>Corporate Incubator</i>)	85
QUADRO 9 – Artigos não acadêmicos pré-selecionados (“ <i>Corporate Accelerator</i> ”)	86
QUADRO 10 - Artigos Acadêmicos Selecionados.....	87
QUADRO 11 - Outros Artigos Selecionados.....	89
QUADRO 12 – Estratégias de Investimento e Táticas para Promover Crescimento dos Negócios	98
QUADRO 13 - Lista de verificação típica, com critérios obrigatórios para seleção de projetos.....	110
QUADRO 14 –Aceleradoras <i>versus</i> Incubadoras	119
QUADRO 15 – Aceleradoras <i>versus</i> Aceleradoras Corporativas	120
QUADRO 16 – <i>Corporate Venture Capital versus</i> Aceleradora Corporativa.....	122
QUADRO 17 – Principais Recomendações para Programas de Aceleração Corporativa.....	129
QUADRO 18 – Matriz de Responsabilidade do Programa INOVESENIOR.....	140

QUADRO 19 – Ficha de Avaliação dos Projetos	145
QUADRO 20 – Variáveis Adicionais para Avaliação dos Projetos ...	146
QUADRO 21 – Envelopes Estratégicos usados para Balanceamento do Portfólio	147
QUADRO 22 – Quesitos de Avaliação dos Projetos Finalistas.....	148
QUADRO 23 – Abordagens de referências, motivação e objetivos para adoção	151
QUADRO 24 – Investimentos e situação das <i>startups</i> pós-aceleração	158
QUADRO 25 - Estratégias de Retorno do Investimento para as Startups Investidas pela SENIOR	159
QUADRO 26 – Cumprimento dos Objetivos Específicos	191

SIGLAS E ABREVIATURAS

ABRAII	Associação Brasileira de Empresas Aceleradoras de Inovação e Investimento
CV	<i>Corporate Venturing</i>
CorpVC	<i>Corporate Venture Capital</i>
CoP	<i>Community of Practice</i> (Comunidade de Prática)
DT	<i>Design Thinking</i>
ECV	<i>Expected Commercial Value</i>
EGC	Engenharia e Gestão do Conhecimento
GC	Gestão do Conhecimento
GDP	Gestão de Desenvolvimento de Produtos
GPP	Gestão de Portfólio de Projetos
GT	<i>Grounded Theory</i>
INOVESENIOR	Programa Inove Senior de Aceleração Corporativa
ID	Interdisciplinar (ou interdisciplinaridade)
MD	Multidisciplinar (ou multidisciplinaridade)
MVP	<i>Minimum Viable Product</i> (mínimo produto viável)
NN	Novos Negócios
NVP	<i>Net present value</i>
PA	Pesquisa-Ação

PAC	Programa de Aceleração Corporativa
PAIS	Percurso de Aceleração InoveSenior
P&D	Pesquisa & Desenvolvimento
PD&I	Pesquisa, Desenvolvimento & Inovação
PPEGC	Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
TD	Transdisciplinar (ou transdisciplinaridade)
TRM	<i>Technology Roadmapping</i>
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
VC	<i>Venture Capital</i>
VPL	Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - APRESENTAÇÃO.....	27
1.1 CONTEXTO.....	27
1.1.1 <i>Desafios e Oportunidades para Inovação em Grandes Empresas</i>	27
1.1.2 <i>Protagonismo das Grandes Empresas: Uma Nova “Era” para a Inovação?</i>	27
1.2 CORPORATE VENTURING.....	29
1.2.1 <i>Definições</i>	29
1.2.2 <i>Origem</i>	30
1.2.3 <i>Propósito</i>	31
1.3 NOVOS NEGÓCIOS.....	33
1.3.1 <i>Definição</i>	33
1.3.2 <i>Novos Negócios Inovadores</i>	36
1.3.3 <i>Novos Negócios e Estratégias Empresarias</i>	37
1.4 ESTRUTURA DESSE DOCUMENTO.....	38
CAPÍTULO 2 - A PESQUISA.....	39
2.1 OBJETIVO GERAL.....	39
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	39
2.3 JUSTIFICATIVA.....	39
2.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	41
2.5 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	42
2.5.1 <i>Gestão do Conhecimento, Inovação e Competitividade</i>	42
2.5.2 <i>Alavancagem do Capital Intelectual</i>	45
2.5.3 <i>Aprendizagem Organizacional</i>	46
2.5.4 <i>Conexão com Outros Trabalhos</i>	47
2.6 COMENTÁRIOS.....	47
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA DE PESQUISA.....	49
3.1 A ESCOLHA DAS ABORDAGENS METODOLÓGICAS.....	49
3.1.1 <i>Premissas</i>	49
3.1.2 <i>O processo de escolha</i>	50
3.2 PESQUISA-AÇÃO COMO ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	51
3.2.1 <i>Apresentação</i>	51
3.2.2 <i>Motivação para adotá-la</i>	53
3.2.3 <i>O Processo de intervenção</i>	53
3.3 <i>GROUNDÉD THEORY</i> COMO PROTOCOLO DE PESQUISA.....	55
3.3.1 <i>Histórico e objetivos</i>	55
3.3.2 <i>Processo de Teorização</i>	56
3.3.2.1 <i>Ponto de Partida</i>	56

3.3.2.2	Indução, Abdução e Criatividade.....	57
3.3.3	<i>Em busca de um Protocolo Referência</i>	58
3.3.3.1	Flexível e Emergente	58
3.3.3.2	Elementos Básicos	59
3.3.3.3	Etapas e Procedimentos	59
3.3.3.4	O papel da literatura.....	64
3.3.3.5	Validação da Teoria Gerada.....	65
3.4	CONSIDERAÇÕES.....	66
CAPÍTULO 4 - PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....		67
4.1	PLANEJAMENTO DA INTERVENÇÃO.....	67
4.1.1	<i>Apresentação</i>	67
4.1.1.1	Sobre a ACCELERI.....	67
4.1.1.2	Sobre o Programa Inove Senior	67
4.1.2	<i>A escolha da intervenção</i>	68
4.1.3	<i>Formação da Equipe e Engajamento dos envolvidos</i>	69
4.1.4	<i>Protocolo de Pesquisa</i>	70
4.2	PLANEJAMENTO DAS ETAPAS DE ANÁLISE E TEORIZAÇÃO.....	72
4.2.1	<i>Transdisciplinaridade: Desafios e Oportunidades</i>	72
4.2.1.1	Contexto.....	72
4.2.1.2	Estratégia.....	73
4.2.2	<i>Codificação</i>	74
4.2.3	<i>Proposições</i>	76
4.2.4	<i>Construção do Modelo</i>	77
4.3	CONSTRUÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO.....	77
4.3.1	<i>Planejamento</i>	77
4.3.2	<i>Execução</i>	79
4.3.2.1	Escolha do Tema e Questão de Pesquisa	79
4.3.2.2	Critérios de Inclusão e Exclusão	83
4.3.2.3	Pré-Seleção de Artigos acadêmicos	83
4.3.2.4	Pré-Seleção de Artigos não acadêmicos.....	86
4.3.2.5	Triagem e Seleção dos Artigos	86
4.3.3	<i>Atualização</i>	90
4.4	CONSIDERAÇÕES.....	91
CAPÍTULO 5 - PRINCIPAIS CONCEITOS, DEFINIÇÕES E ABORDAGENS.....		93
5.1	STARTUPS E ECOSISTEMA DE SUPORTE.....	93
5.1.1	<i>Incubadoras de Empresas</i>	93
5.1.2	<i>Aceleradoras de Negócios</i>	94
5.1.3	<i>Fundos de Capital de Risco</i>	95
5.1.4	<i>Investidores-anjo</i>	95
5.2	CORPORAÇÕES E STARTUPS: A UNIÃO QUE FAZ A FORÇA.....	96

5.2.1	<i>Corporate Venture Capital: Corporações Investindo em Startups</i>	97
5.2.1.1	Definição	97
5.2.1.2	Razões para Corporações Investirem em Startups	97
5.2.2	<i>Aceleração Corporativa</i>	100
5.2.3	<i>Outras Formas de Engajamento com Startups</i>	100
5.3	FERRAMENTAS E ABORDAGENS DE GESTÃO DA INOVAÇÃO	101
5.3.1	<i>Lean Startup</i>	101
5.3.1.1	Empreendedorismo baseado em evidências	102
5.3.2	<i>Design Thinking (DT)</i>	105
5.3.2.1	Processo e Etapas	105
5.3.3	<i>Gestão de Desenvolvimento de produtos</i>	107
5.3.4	<i>Gestão de Portfólio de Projetos</i>	108
5.3.4.1	Objetivos	108
5.3.4.2	Maximizando o valor do portfólio	109
5.3.4.3	Balanceamento do Portfólio	110
5.3.4.4	Alinhando o Portfólio à Estratégia da Empresa	112
5.3.5	<i>Comunidades de Prática</i>	112
5.4	CONSIDERAÇÕES	113
CAPÍTULO 6 - ANALISANDO O FENÔMENO DAS ACELERADORAS CORPORATIVAS		115
6.1	CARACTERIZAÇÃO	115
6.1.1	<i>Estratégia de Alavancagem ou Sobrevivência?</i>	115
6.1.2	<i>Tipologia</i>	116
6.2	DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS COM OUTRAS ABORDAGENS	117
6.2.1	<i>Incubação versus Aceleração</i>	118
6.2.2	<i>Aceleração: Corporativa versus Independente</i>	119
6.2.3	<i>Aceleração Corporativa versus Corporate Venturing</i>	121
6.3	ASCENÇÃO DAS ACELERADORAS CORPORATIVAS	122
6.3.1	<i>No Brasil</i>	123
6.4	MODELOS DE GESTÃO	124
6.5	RECOMENDAÇÕES	126
6.6	CONSIDERAÇÕES	129
CAPÍTULO 7 - O PROGRAMA INOVESENIOR		131
7.1	PLANEJAMENTO E MODELO DE GESTÃO	131
7.1.1	<i>Síntese do Programa</i>	131
7.1.2	<i>Pacote de Benefícios</i>	133
7.1.3	<i>Proposta e Percepção de Valor</i>	135
7.1.3.1	Considerações	139
7.1.4	<i>Modelo de Gestão</i>	139
7.1.4.1	Governança e Parceria	139

7.1.4.2	Formação da Equipe e Divisão de Responsabilidades	139
7.1.4.3	Garantia de Entrega: Comprometimento da Alta Direção	141
7.1.4.4	Cultura Empresarial e Equilíbrio nas Relações de Poder.....	141
7.1.4.5	Conflitos.....	143
7.2	O PROCESSO SELETIVO.....	143
7.2.1	<i>Selecionando as Startups do INOVESENIOR</i>	144
7.2.1.1	Triagem e seleção inicial.....	144
7.2.1.2	Identificando os potenciais selecionados	144
7.2.1.3	A Formação do Portfólio.....	146
7.2.2	<i>Resultados</i>	148
7.2.3	<i>Considerações</i>	149
7.3	O PROGRAMA DE ACELERAÇÃO.....	150
7.3.1	<i>Abordagens de Referência</i>	150
7.3.2	<i>A Operação</i>	151
7.3.2.1	Ciclos de Aceleração.....	151
7.3.2.2	Ciclos e Atividades da Comunidades de prática	152
7.3.2.3	Apoio Econômico para Desenvolvimento de Negócios.....	154
7.3.2.4	Mentoria e Acompanhamento	155
7.3.2.5	Percursos de Aceleração	156
7.4	SÍNTESE DOS RESULTADOS ALCANÇADOS.....	157
7.4.1	<i>Avaliação Quantitativa</i>	157
7.4.1.1	Análise comparativa.....	158
7.4.2	<i>Avaliação Qualitativa</i>	159
7.4.2.1	Capacitar = Transformar	161
7.4.3	<i>Avaliação de Investimento</i>	163
7.4.3.1	Percepção de Risco	163
7.5	CONSIDERAÇÕES.....	163
CAPÍTULO 8 - ANÁLISE, SÍNTESE E RECOMENDAÇÕES ...		165
8.1	INTRODUÇÃO.....	165
8.1.1	<i>Saturação do Modelo Teórico</i>	165
8.1.2	<i>Pontos de Revisão</i>	166
8.1.2.1	Relação entre Equity e Aporte Financeiro.	166
8.1.2.2	vernança	166
8.1.2.3	Colaboração efetiva.....	167
8.1.2.4	Alternativas de Financiamento e Apoio aos Empreendedores	167
8.1.2.5	Outras formas de engajamento pós-aceleração	170
8.2	SÍNTESE DA PROPOSTA.....	171
8.2.1	<i>Objetivos</i>	171
8.2.2	<i>Etapas e Macro Atividades</i>	173
8.2.2.1	Planejamento Estratégico.....	173
8.2.2.2	Processo Seletivo	174

8.2.2.3 Apoio e Capacitação.....	175
8.2.2.4 Aceleração de Negócios	176
8.2.2.5 Desenhando a Pós-Aceleração	176
8.2.3 <i>Execução do Programa: Abordagens e Estratégias de Apoio</i> .	177
8.3 RECOMENDAÇÕES PARA UTILIZAÇÃO DO MODELO CONCEITUAL.....	181
8.3.1 <i>Pressupostos do modelo conceitual</i>	181
8.4 CONSIDERAÇÕES.....	182
CAPÍTULO 9 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	183
9.1 SOBRE O USO DAS METODOLOGIAS E PROTOCOLO DE PESQUISA.....	183
9.1.1 <i>A Combinação Grounded Theory + Pesquisa-Ação</i>	183
9.1.2 <i>Ir a Campo sem um Arcabouço Teórico Robusto Prévio</i>	183
9.1.3 <i>Meta-Conhecimento Científico</i>	184
9.2 SOBRE A CONDUÇÃO DA INTERVENÇÃO	185
9.2.1 <i>Perspectiva Profissional versus Acadêmica</i>	185
9.2.2 <i>Gestão de Conflitos</i>	186
9.2.3 <i>Principais Desafios na Construção do Modelo</i>	187
9.3 SOBRE OS RESULTADOS TEÓRICOS.....	187
9.3.1 <i>Validação</i>	187
9.4 SOBRE OS RESULTADOS EMPÍRICOS.....	189
9.5 SOBRE O CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	189
9.6 LIMITAÇÕES E TRABALHOS FUTUROS.....	192
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	195

CAPÍTULO 1 - APRESENTAÇÃO

1.1 CONTEXTO

1.1.1 Desafios e Oportunidades para Inovação em Grandes Empresas

A adoção de atividades de identificação e geração de novos negócios por empresas estabelecidas é algo recente e ainda relativamente limitado, mas a intensificação da competição global e a aceleração das mudanças tecnológicas permitem prever que esse é um movimento que tende a se intensificar (ARRUDA *et al.*, 2013). Crescimento, geração de valor econômico, obtenção ou manutenção de vantagens competitivas cada vez mais se basearão no desenvolvimento de novos produtos ou mercados, forçando empresas a constantemente se reinventarem, quer seja através do lançamento de produtos que substituam produtos existentes ou por meio da criação de novos mercados para seus produtos (MEYER; LEHNERD, 1997; SATHE, 2003; TENG, 2007; KURATKO; COVIN; GARRETT, 2008; ZHU, 2013).

Empresas líderes dos EUA e da Europa vêm investindo em atividades de geração de novos negócios desde a década de 1970 (CHESBROUGH, 2000). Honda, Xerox, 3M, Cisco, Apple, IBM, Unilever e Monsanto são exemplos de corporações que já incorporaram em suas estratégias competitivas atividades e mecanismos para alavancar a capacidade de inovação e geração de novos negócios (SATHE, 2003). Em países emergentes, o empreendedorismo corporativo vem ganhando espaço na agenda. Na China, por exemplo, atividades de geração de novos negócios vêm sendo usadas como instrumentos para o estímulo ao grau de inovação, proatividade, risco, autonomia e agressividade competitiva de suas empresas. (ABDI, 2013).

1.1.2 Protagonismo das Grandes Empresas: Uma Nova “Era” para a Inovação?

Investir em inovação é frequentemente apontado como estratégia para ganhar competitividade, superar ou criar barreiras de entrada; ou ganhar participação no mercado. Todavia, apesar de empresas de qualquer porte poderem desenvolver produtos que explorem novos campos de aplicação para tecnologias disponíveis ou produtos que superem as soluções existentes, e a despeito dos crescentes

esforços de P&D empreendidos pelas grandes corporações (MANDEL, 2011), ainda são as empresas nascentes que mais frequentemente conseguem efetivamente utilizar a inovação como alicerce para a competitividade. Empresas maduras, de uma forma geral, enfrentam muitas dificuldades nesse campo e muitas vezes são taxadas de lentas, burocráticas, inibidoras da criatividade, do risco e da experimentação (HIRSRICH; PETERS, 1986; MANDEL, 2011).

As dificuldades enfrentadas pelas corporações têm relação direta com o maior comprometimento com produtos e tecnologias existentes, melhoria da eficiência operacional e geração de lucro a partir dos seus atuais ativos, clientes e canais de distribuição. Ou seja, empresas grandes inovam menos do que poderiam simplesmente porque não foram moldadas para fazê-lo, mas para fazer bem, e cada vez melhor, aquilo que já vêm fazendo (HIRSRICH; PETERS, 1986; HAGEDOORN, 1993; MANDEL, 2011).

Para Weiblen & Chesbrough (2015), o sucesso recente de empreendimentos como Tesla e Facebook mostra que se deve esperar das *startups*, e não das empresas estabelecidas, o lançamento da próxima grande novidade e a criação de espaços incontestes de mercado. Ou seja, *startups* ainda são a origem esperada das chamadas inovações radicais e *disruptivas*¹.

Essa realidade é um paradoxo, uma vez que empresas nascentes são menos capacitadas para vencer os desafios envolvidos nos processos de geração de novos negócios, quando comparadas às corporações. Estas últimas, além de contarem com recursos financeiros, detêm habilidades gerenciais, sistemas de distribuição e comercialização e um conjunto de ativos tangíveis e intangíveis cada vez mais determinantes para o sucesso de um novo empreendimento (HIRSRICH E PETERS 1986; MANDEL, 2011; ANTHONY, 2012).

Entretanto, em que pese inovação ainda ser tema mais comumente associado ao universo das *startups*, há um número crescente de especialistas apontando para o desejável, necessário ou efetivo protagonismo das empresas maduras (HAGEDOORN; 1993; CHESBROUGH, 2002; KURATKO; COVIN; GARRET, 2008, 2009; IRELAND; COVIN; KURATKO, 2009; MANDEL, 2011; ANTHONY, 2012). A intensificação da competição global e a aceleração das

¹ Christensen (1997) define como *disruptiva* uma inovação que introduz produtos que não são tão bons quanto os atualmente disponíveis, mas que apresentam outros benefícios, como simplicidade, conveniência e menor custo, com forte apelo para clientes novos ou menos exigentes.

mudanças tecnológicas torna previsível a intensificação desse movimento (SATHE, 2003; KURATKO; COVIN; GARRETT, 2008).

Esse protagonismo está associado à emergência de uma nova era da inovação, a qual será baseada em ecossistemas de inovação e plataformas de geração de negócios liderados por grandes corporações (SIMON, 2011; ANTHONY, 2012). Nos EUA, por exemplo, grande parte do crescimento econômico e da criação de empregos vem sendo creditada aos ecossistemas (ou plataformas) em torno do iPhone, do Android e das tecnologias de telefonia móvel. Tais ecossistemas têm forte presença de *startups*, mas requerem a liderança central de uma empresa com recursos e capacidade para escalar rapidamente, às vezes globalmente, e de prover um padrão tecnológico para o mercado. Nesse novo cenário, a existência de corporações com atitudes empreendedoras torna-se importante para o ambiente de negócios como um todo, tal como vinha sendo a indústria de Capital de Risco até então (MANDEL, 2011; ANTHONY, 2012).

“Empreendedorismo Corporativo” (SHARMA & CHRISMAN, 1999; KURATKO, IRELAND & HORNSBY, 2004) ou “Estratégia Empreendedora Corporativa” é o termo definido por Ireland *et al.* (2009, p. 21) para o “comportamento organizacional institucionalizado que deliberada e continuamente rejuvenesce a organização e molda o escopo de suas operações através da identificação e da exploração de novas oportunidades de negócio”.

Alguns autores chama de empreendedorismo corporativo o conjunto de estratégias e abordagens que visam construir um ambiente favorável ao comportamento empreendedor da organização. O chamado *Corporate Venturing* (SATHE, 2003) faz parte desse conjunto, assim como mecanismos de incentivo, recompensa e outras formas de construir um ambiente favorável ao comportamento empreendedor da organização (IRELAND *et al.*, 2009), tais como (i) intraempreendedorismo (PINCHOT, 1985); (ii) transformação empreendedora (PETERS & WATERMAN, 1982; HISRICH & PETERS, 1986; TUSHMAN & O'REILLY III, 1996); e (iii) incorporação do mercado (FOSTER & KAPLAN, 2001).

1.2 CORPORATE VENTURING

1.2.1 Definições

O termo *Corporate Venturing* (CV) é usado para designar o conjunto de iniciativas usadas por empresas maduras para renovação de

sua oferta de produtos e serviços, quer seja através de criação de novos mercados, lançamento de novos produtos ou formação de unidades de negócio autônomas (SATHE, 2003; ARRUDA *et al.*, 2013). Denota os esforços formais e informais que uma organização empreende com o objetivo de identificar e agarrar novas oportunidades de negócio, via atividades realizadas internamente (P&D, por exemplo) ou por processos externos (fusão e aquisição, por exemplo) (SHARMA & CHRISMANN, 1999).

1.2.2 Origem

As atividades de CV dividem-se em internas ou externas à organização (SATHE, 2003). Entende-se por internas o conjunto de atividades executadas por departamentos ou divisões da corporação. O QUADRO 1 traz um resumo das principais atividades (internas e externas) de CV.

QUADRO 1 - Atividades Internas e Externas de *Corporate Venturing*

Atividades Internas de CV	Atividades Externas de CV
i. Transformação de atividades de P&D interna em novos negócios;	iv. Fusões e aquisições;
ii. Criação de nova unidade autônoma;	v. Alianças estratégicas;
iii. Investimentos em atividades de risco dentro da companhia e que são desenvolvidas e gerenciadas por seus empregados	vi. Joint-ventures;
	vii. Acordos de licenciamento;
	viii. Utilização de <i>Corporate Venture Capital</i> ;
	ix. Atividades externas de P&D;
	x. Criação de novas empresas;
	xi. <i>Spin-In, Spin-Out e divesture</i> ² .

Fonte: Adaptado de SATHE (2003) e Arruda *et al* (2013 p. 141)

Já Morris, Kuratko & Covin (2008) classificam as atividades de CV entre internas, externas e cooperativas. Estas últimas compreendem atividades externas de CV que geram negócios de propriedade partilhada com um ou mais parceiros (*joint-ventures*, por exemplo).

Estratégias de CV externo vêm ganhando relevância a partir do surgimento e aplicação do paradigma da inovação aberta de Chesbrough

² Venda de uma unidade de negócio da corporação.

(2003), quando se tornou evidente que empresas consolidadas deveriam adotar um espectro mais amplo de inovação externa, ao invés de se concentrarem em inovações internas baseadas em P&D. No intuito de garantir competitividade, empresas estão sendo induzidas a progressivamente procurar mecanismos externos de inovação e geração de novos negócios, especialmente por ser uma forma de remover as barreiras internas comumente encontradas nas grandes empresas (BROWN & DUGUID, 2002; KEIL, 2008). Koschatzky (2001) enfatiza que organizações que não procurarem cooperação e compartilhamento de conhecimentos com o ambiente externo enfrentarão muitos problemas no seu relacionamento com o mercado.

1.2.3 Propósito

Segundo Covin e Miles (2007), há uma gama de benefícios do CV para uma empresa, incluindo o aumento de valor pela alavancagem de competências relevantes em seu mercado, pela extensão das competências da empresa para setores antes não alcançados e pelo realinhamento dos negócios visando novas oportunidades de mercado.

A motivação das atividades de CV alinha-se à busca por aumento do retorno financeiro ou como meio para atingir objetivos estratégicos da corporação (ARRUDA *et al.*, 2013). Quando direcionado à estratégia da empresa, busca sinergias entre a sua atividade principal e o novo empreendimento, com intuito de alavancar vendas do negócio principal. Ao passo que quando as corporações investem em CV com simples propósito de auferir retornos financeiros, geralmente o fazem em empreendimentos sem vínculos com sua estratégia central.

Nesse último caso, os novos empreendimentos geralmente são posteriormente vendidos pela empresa-mãe (ARRUDA *et al.*, 2013). No entanto, o limite dessas diretrizes (financeiro ou estratégico) é tênue e pode alterar-se ao longo do tempo (ABDI, 2013; ARRUDA *et al.*, 2013).

A partir da análise de ABDI (2013:6) e Arruda *et al* (2013:138), o QUADRO 2 sintetiza os principais objetivos estratégicos endereçáveis por atividades de CV. Em síntese, programas de CV ajudam empresas consolidadas a se tornarem mais inovadoras, a ampliarem sua estratégia de gestão de risco e a ampliarem tanto sua performance financeira como seu valor estratégico (DA GBADJI E GAILLY, 2013).

QUADRO 2 - Objetivos do *Corporate Venturing*

Objetivos	Descrição
Estratégia de Crescimento	Investimento em novos negócios para estimular a demanda, alavancar tecnologias subutilizadas e promover as tecnologias da empresa investidora.
Acesso a Novos Mercados	Investimento nos moldes do CV para desenvolver novos produtos e tecnologias.
Ampliação da Cadeia de Valor (Desenvolvimento do Ecossistema)	A empresa investidora utiliza o CV para desenvolver novos negócios ligados a sua rede de fornecedores, clientes, agentes, distribuidores e franqueados.
Expansão do Escopo de Operações e Conhecimento da Firma	O investimento em novos negócios permite que empresa investidora amplie as operações da empresa.
Aplicação de Novas Ideias e Forma de Inovação	O CV representa uma possibilidade de investimento de uma ideia surgida internamente à empresa que difere da sua atividade principal e que leve à exploração de novos produtos.
Desenvolvimento de Novas Capacidades Dentro da Corporação (Instrumento de Inovação Radical)	A empresa utiliza o CV para desenvolver tecnologias radicais para substituir linhas de produtos e acessar novos nichos de mercado.
Obtenção de Ganhos Financeiros	A empresa atua como investidor privado buscando retornos financeiros atrativos, através do investimento em novos negócios para vendê-los posteriormente.

Quadro 2 (Continua)

Aprender Sobre Novos Produtos e Serviços	A empresa utiliza o CV para acessar e aprender com tecnologias radicais e sobre campos emergentes.
Alternativa ao Negócio Principal	Empresas que atuam em setores de crescimento lento buscam novos negócios não relacionados com sua atividade principal, como oportunidades de crescimento.
Diversificação do Risco	O CV representa uma das alternativas para o desenvolvimento de produtos, que envolve riscos elevados.
Promoção da Imagem da Empresa Junto ao Mercado e Investidores	O CV alavanca ativos intangíveis como a marca da empresa investidora, transmitindo a seus <i>shareholders</i> a capacidade de gerar ganhos.
Geração de Novo Negócio a partir de competências e processos internos	A empresa desenvolve um novo negócio a partir de atividades de P&D, por exemplo.

Fonte: adaptado de ABDI (2013:6) e Arruda *et al* (2013:138)

1.3 NOVOS NEGÓCIOS

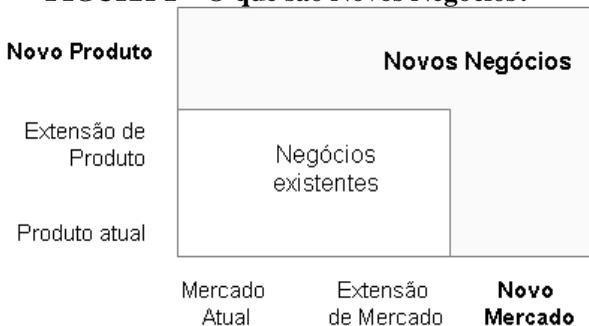
1.3.1 Definição

O termo “novo negócio” (NN) é usado para designar qualquer combinação entre um produto completamente novo ou um mercado completamente novo para a corporação (vide FIGURA 1), mesmo que a “novidade” já exista no mercado³ (SATHE, 2003; MORRIS, KURATKO & COVIN 2008). Frequentemente um NN não está

³ O lançamento do PDA Newton, pela Apple é um exemplo de novo negócio para o mundo, ao passo que PDAs similares representarem novidades apenas para as empresas que os lançaram posteriormente (casos da Sharp e da Motorola).

alinhado ao posicionamento atual da empresa⁴ e em alguns casos pode até mesmo originar um empreendimento com potencial de “canibalizar” (concorrer diretamente com) produtos da própria empresa⁵ (SATHE, 2003).

FIGURA 1 – O que são Novos Negócios?



Fonte: SATHE (2003:6)

Apesar de ressaltarem não existir um consenso sobre o que exatamente constitui um NN para uma empresa existente, Morris, Kuratko & Covin (2008) propõem uma abordagem que ajuda a identificar se uma atividade empreendedora é um NN, ao mesmo tempo que a tipifica de acordo com o grau de novidade mercadológica e tecnológica (FIGURA 2).

Para esses autores, nem sempre é necessário que o NN dê origem a um mercado ou produto totalmente novo para a organização. Extensões de mercados ou de produtos já existentes também poderiam ser consideradas NN se representarem um movimento partindo do posicionamento atual da empresa em direção a simultaneamente um novo mercado e um novo produto. Por outro lado, nem todo empreendimento que gera um novo mercado ou novo produto poderia ser considerado NN.

⁴ Conforme ocorreu quando a Intel saiu do mercado de memórias e passou a atuar no de microprocessadores.

⁵ Muitos especialistas apontam *tablets* como substitutos de *netbooks* e *notebooks* – o que não impede fabricantes destes últimos incorporarem esses novos dispositivos em seu *mix* de produtos.

FIGURA 2 – Tipologia de Novos Negócios

Foco de mercado do negócio	Criação de mercado (novo para o "mundo")	Novo Negócio	Novo Negócio	Novo Negócio	Novo Negócio
	Novo mercado para a empresa	Desevolvimento relevante de mercado	Novo Negócio	Novo Negócio	Novo Negócio
	Extensão do mercado atual	Pequeno desenvolvimento de mercado	Desenvolvimento relevante de mercado-produto	Novo Negócio	Novo Negócio
	Mercado atual da empresa	Penetração de mercado	Pequeno desenvolvimento de produto	Desevolvimento relevante de produto	Novo Negócio
	Atual produto da empresa	Extensão do produto atual	Produto novo para a empresa no setor atual	Produto novo para a empresa em um novo setor (<i>diversificação</i>)	
	Foco de produto do negócio				

Fonte: Traduzido de Morris; Kurakto & Covin (2008:83).

As definições existentes na literatura são complementares e ajudam a criar entendimento sobre o que caracteriza um NN, mas também trazem contradições. Por exemplo, a criação de uma subsidiária num país vizinho, para produzir e comercializar localmente os mesmos produtos que a empresa já possui, é um NN? A resposta pode ser diferente se a referência for a FIGURA 1 ou a FIGURA 2. Os próprios autores consultados destacam a dificuldade de se classificar uma atividade empresarial como um NN.

A questão central parece residir na definição das fronteiras entre criação ou desenvolvimento relevante de mercado ou produto. Morris, Kuratko & Covin (2008) oferecem uma pista, ao dizer que quando uma empresa se encontra lidando com novas categorias de consumidores e vendendo para eles produtos ou serviços que são novos para a empresa, pode-se assumir de forma categórica que estamos diante de um NN.

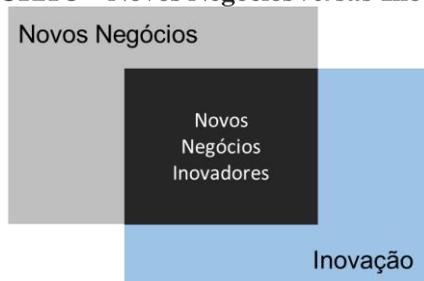
Assume-se, desta forma, que se ultrapassa a fronteira de “extensão de mercado” em direção a um “novo mercado” quando a empresa passa a lidar com o desafio de comercializar seus produtos (novos, adaptados ou atuais) para uma nova categoria de consumidores (MORRIS, KURATKO & COVIN, 2008). De forma análoga, que se ultrapassa a fronteira de “extensão de produto” em direção a um “novo

produto” sempre que se tratar de um novo produto para a empresa (não precisa ser novo para o mundo) e que não tenha sido derivado ou nova versão de um produto que a empresa já possuía.

1.3.2 Novos Negócios Inovadores

Considerando-se o entendimento sobre NN apresentado na seção anterior e a definição de inovação adotada pelo Manual de Oslo (OECD, 2004)⁶, é possível concluir que, a despeito de haver uma interseção, os conceitos de “novo negócio” e de inovação são distintos. Uma inovação gerencial ou no processo de fabricação, por exemplo, pode não dar origem a um novo produto ou criar um novo mercado. Por outro lado, extensão/adaptação de um produto existente como forma de a empresa acessar um mercado em que ainda não atua⁷ - e dar origem a um NN – pode não estar associado a uma inovação. Ou seja, nem toda inovação pode ser considerada um NN; da mesma forma que nem todo NN estará alicerçado em uma inovação (vide FIGURA 3). Ressalta-se que novos negócios inovadores, portanto aqueles situados na interseção destes dois conceitos, são os empreendimentos que essa pesquisa irá se dedicar e o que se espera produzir a partir das parcerias entre corporações e *startups*.

FIGURA 3 – Novos Negócios *versus* Inovação



Fonte: elaboração própria

⁶ O Manual de Oslo (OECD, 2004) define inovação como sendo a "implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas."

⁷ Exemplo: tradução e localização de um *software*, com vista à exportação (novo mercado para a empresa)

1.3.3 Novos Negócios e Estratégias Empresarias

Novos negócios fazem parte dos principais resultados esperados das atividades de *Corporate Venturing*, mas a *performance* nessa área também está associada ao posicionamento estratégico e a boas práticas de gestão. Morris, Kuratko & Covin (2008), por exemplo, associam atividades mais intensas de geração de NN à adoção de estratégias de crescimento baseadas em diversificação, em detrimento daquelas baseadas em penetração e desenvolvimento de mercado ou de produtos (vide FIGURA 4).

De fato, parece lógico que a escolha da estratégia de crescimento, algo que as empresas podem mudar ao sabor das circunstâncias (economia retraindo ou expandindo; acirramento da competição; ambiente geral de negócios; política econômica; etc.), ajude a explicar variações no nível de atividade de geração de novos negócios. Entretanto, pesquisa ABDI (2014) junto a grandes corporações brasileiras descarta a hipótese de que a simples escolha de estratégia de crescimento exerça influência significativa nas operações de NN, ao contrário do que sugere a literatura (MORRIS, KURATKO & COVIN, 2008).

FIGURA 4 – Matriz de Estratégia Corporativa de Crescimento

Em relação aos Mercados	<i>Novos Mercados</i>	Estratégia de Desenvolvimento de Mercado	Estratégia de Diversificação (NOVOS NEGÓCIOS)
	<i>Mercados Atuais</i>	Estratégia de Penetração de Mercado	Estratégia de Desenvolvimento de Produtos

Produtos Atuais

Novos Produtos

**Em relação aos
Produtos**

Fonte: Traduzido de Morris; Kuratko & Covin (2008:89).

Por outro lado, tanto a literatura quanto dados empíricos daquela pesquisa sugerem que a existência de uma área ou departamento especialmente dedicado à geração de NN é um fator preponderante para que se alcance uma *performance* superior nessa área, não sendo suficiente que a corporação tenha uma unidade de *marketing* e/ou de P&D cuidando atenta a esse tema (MORRIS, KURATKO & COVIN, 2008; ABDI, 2014). Mesmo porque, como aponta Metcalfe & Ramlogan (2008:439), “inovação é uma atividade econômica e deve basear-se não em novas tecnologias, mas na identificação de novas oportunidades de mercado”.

1.4 ESTRUTURA DESSE DOCUMENTO

Geração de novos negócios inovadores por grandes empresas a partir da exploração de relações simbióticas entre corporações e *startups* é uma estratégia empresarial emergente, e ainda pouco estudada no mundo acadêmico. Por esta razão, esse documento apresenta os principais termos, conceitos, desafios e oportunidades ligados ao tema, antes de apresentar os objetivos da pesquisa e demais informações que a caracterizam. Dessa forma, o leitor menos familiarizado com o assunto terá melhores condições de compreender e avaliar a relevância dos problemas que a pesquisa endereça.

O documento está assim estruturado: O Capítulo 2 apresenta uma visão geral da pesquisa, enquanto os dois capítulos seguintes apresentam e justificam as metodologias de pesquisa (Capítulo 3) e os procedimentos metodológicos (Capítulo 4) adotados. O Capítulo 5 complementa a contextualização realizada pelo Capítulo 1 e apresenta uma compilação de termos, conceitos e principais abordagens presentes no modelo conceitual. O Capítulo 6 apresenta parte da compilação da revisão bibliográfica integrativa sobre o tema “Aceleradora Corporativa”, antes de o capítulo seguinte detalhar o planejamento e a execução da intervenção (pesquisa de campo). Por fim, o Capítulo 8 apresenta a proposta de modelo conceitual, ao passo que o Capítulo 9 traz as conclusões e comentários finais da pesquisa.

CAPÍTULO 2 - A PESQUISA

2.1 OBJETIVO GERAL

A pesquisa tem como objetivo geral elaborar um modelo conceitual para nortear concepção e execução de *Programas de Aceleração Corporativa*, como forma de explorar sinergias e potencializar benefícios mútuos advindos da cooperação estreita entre corporações e *startups* e, assim, facilitar a execução de estratégias de *Corporate Venture Capital*.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para garantir o cumprimento do objetivo geral dessa pesquisa científica, os seguintes objetivos específicos serão perseguidos:

1. Elucidar desafios, riscos, oportunidades e o potencial de complementariedade entre projetos de inovação ligados a *startups* e atividades voltadas à geração de novos negócios por empresas maduras (corporações);
2. Propor diretrizes, abordagens e estratégias específicas para endereçar os principais desafios operacionais de um Programa de Aceleração Corporativa; bem como garantir o seu alinhamento com as estratégias de *Corporate Venture Capital* da corporação;
3. Promover e avaliar a consistência do modelo conceitual a partir da sua comparação com propostas e abordagens encontradas na literatura; bem como com boas práticas que endereçam os mesmos desafios, riscos e oportunidades.

2.3 JUSTIFICATIVA

Em 2014, a revista Inc.⁸ já vinha apontando para o número crescente de corporações direcionando recursos para investimento em *startups*⁹; e se juntando a empresas como Lucent, Intel, Cisco, Microsoft, Qualcomm, Merck e Panasonic, que já adotavam essa

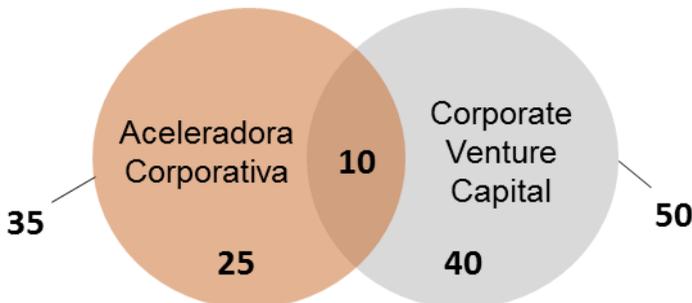
⁸ www.inc.com

⁹ Como nas reportagens <http://www.inc.com/jeremy-quittner/corporate-venture-capital-drives-innovation-for-big-companies.html> e <http://www.inc.com/ilya-pozin/3-things-to-know-corporate-venture-capital.html>

estratégia de forma mais sistemática (CHESBROUGH, 2002). O trabalho de Heinemann (2015) quantifica esse movimento e apresenta dados que apontam para a importância crescente do tema:

- Com taxas de crescimento de 200 e 158 por cento em 2012 e 2013, e de 55 por cento em 2014, as projeções indicavam que ao final de 2015 já existiriam nos EUA e na Europa aproximadamente 80 aceleradoras corporativas (22 delas nos EUA), número já próximo das 120 aceleradoras não corporativas existentes nestes locais.
- Em 2014, dentre as 837 maiores corporações americanas e europeias, 50 delas já tinham um Fundo de CorpVC e 35 um PAC.
- Uma dezena destas corporações já tinham combinado as duas abordagens, fazendo dos PAC “funis de investimento” para seus fundos de CorpVC, como ilustra a FIGURA 5.

FIGURA 5 – Interseção entre CorpVC e Aceleradoras Corporativas



Fonte: Heinemann (2015:49)

Dentre as conclusões do trabalho de Heinemann (2015), ressalta-se que (i) as aceleradoras corporativas são ainda em número relativamente pequeno, mas se espalham rapidamente; (ii) os números e o padrão de crescimento dos PAC assemelham o movimento de adoção desse tipo de iniciativa com o ocorrido com das aceleradoras independentes, em anos anteriores; (iii) a utilização de PAC como “funil” de investimento em *startups* por parte de programas de CorpVC é um fenômeno que tende a ganhar espaço; e (iv) PAC é um fenômeno que veio para ficar.

Apesar de ser uma prática emergente, há ainda poucos trabalhos científicos que abordam esse tema, especialmente estudos capazes de

nortear empresas que desejem abraçar tais práticas. Em janeiro de 2016, uma busca usando o termo *Corporate Accelerator* (sem aspas) nas bases de dados da *Scopus*¹⁰ e da *WebofScience*¹¹ retornou 20 e 48 resultados respectivamente, nenhum deles de fato abordando o tema dessa pesquisa. Já o *Google Scholar*¹² trouxe 11 resultados para o termo “*Corporate Accelerator*” (com aspas), dez deles aderentes à pesquisa. Para não deixar dúvida sobre tratar-se de termo corrente, o Google (pesquisa *web*) trouxe 11.400 resultados, incluindo página desse verbete na *Wikipedia*¹³.

Uma prática de gestão emergente e de importância crescente, mas com literatura científica escassa, representa uma oportunidade de se desenvolver não apenas uma pesquisa com caráter original, mas atuar na fronteira do conhecimento científico. Relevância tanto econômica quanto acadêmica justificaram a escolha do tema de pesquisa.

2.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa reconhece a importância de todos os atores do ecossistema de inovação, como universidades, centros de pesquisa, incubadoras, aceleradoras, fundos de capital de risco, entidades de fomento, etc., em particular para a criação de um ambiente que estimule a criação e apoie as atividades das *startups*, sem as quais não há como falar-se de PAC ou CorpVC. Reconhece também a relevância crescente das corporações dentro desse ecossistema (MANDEL, 2011; ANTHONY, 2012), especialmente quando corporações começam a enxergar o engajamento com *startups* como atividade relevante para sua estratégia geral de diversificação, inovação e geração de novos negócios.

Todavia, essa pesquisa não tem a pretensão de propor um modelo que tenha como objetivo a melhoria do ambiente de incentivo às atividades de PD&I e de suporte às *startups*. A intervenção alinha seu escopo à uma visão que poderia ser classificada como oportunista: geração de valor econômico e de vantagens competitivas para corporações que se engajarem com *startups*, inclusive eventualmente ocupando posições e adotando estratégias viabilizadas pela existência de lacunas ou fragilidades no ecossistema de inovação.

¹⁰ <http://www.scopus.com/>

¹¹ <https://apps.webofknowledge.com>

¹² <https://scholar.google.com.br>

¹³ https://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_Accelerator

Dentro desse escopo, a pesquisa possui outro corte, delimitando-se à construção de um modelo conceitual que aborda apenas duas dentre as diversas abordagens possíveis para promover engajamento com *startups*; e um único objetivo estratégico: gerar novos negócios inovadores para a corporação.

Importante ressaltar também que não há a pretensão de se criar um modelo de referência, mas uma proposta simultaneamente alinhada com o conhecimento compilado pela literatura científica e com as contingências e idiossincrasias da realidade estudada. Potencialmente generalizável e que possa contribuir para a ciência como mais um modelo conceitual de sua biblioteca, na linha do raciocínio apresentado pelo economista Dani Rodrik:

O mundo social difere do mundo físico porque é feito pelo homem e, portanto, quase infinitamente maleável. Portanto, diferentemente das ciências naturais, o avanço científico das econômicas não se dá pela substituição de velhos modelos por melhores, mas pela expansão de sua biblioteca de modelos, com cada um esclarecendo uma contingência social diferente." (RODRIK, 2015).

2.5 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

A pesquisa está inserida dentro da linha de pesquisa “Gestão do Conhecimento, Empreendedorismo e Inovação Tecnológica”, do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (EGC/UFSC). Endereça três assuntos interconectados e que fazem parte da agenda de acadêmicos e praticantes da Gestão do Conhecimento (VENZIN, KROGH & ROOS, 1998; FRANCINI, 2002): (i) gestão de conhecimentos que conduzam à geração de inovações e ganhos de competitividade; (ii) gestão e uso de capital intelectual; e (iii) aprendizado organizacional.

2.5.1 Gestão do Conhecimento, Inovação e Competitividade

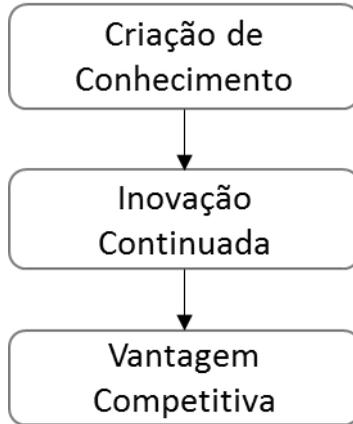
Em que pese não haver uma definição universalmente aceita, Gestão do Conhecimento (GC) é “ o processo pelo qual as organizações geram valor a partir de seus ativos intelectuais e baseados no

conhecimento” e seu desafio é identificar quais são, onde estão e como disseminar os conhecimentos importantes para atingir os objetivos empresariais e manter efetivas as suas operações (URIARTE & FILEMON, 2008).

No contexto empresarial, “conhecimento é produto da organização e do raciocínio sistemático aplicado aos dados e informações” (URIARTE & FILEMON, 2008) e não reside na organização em si, mas nos indivíduos que fazem parte dela. Dessa forma, um dos mais importantes processos da GC é identificar e localizar as fontes de conhecimento (pessoas) dentro de uma organização. Conhecimentos que se mostrem úteis para a organização podem ser traduzidos para formatos explícitos (tangíveis) e de alguma forma armazenados (retidos) pela organização (KIMIZ, 2005). Para Bukowitz & Wiliams (2000), tais processos são geralmente disparado a partir da identificação de demandas ou oportunidades de mercado; e normalmente resultam em uso de conhecimento do dia-a-dia para responder a essas demandas, incluindo conhecimentos tácitos e não apenas explícitos.

Francini (2002) argumenta que é função da GC fazer fronteira com o conhecimento necessário à contínua melhoria de *performance* das organizações. Multidisciplinar por excelência, tal conhecimento deve abranger diversas áreas de conhecimento e considerar um amplo conjunto das competências existente numa organização, tais como planejamento, *marketing*, operações, finanças e gestão do capital humano. É esse conjunto de conhecimentos, quando devidamente aplicado, que permite que as organizações estejam em condições de obter vantagens competitivas, como propõem (NONAKA & TAKEUCHI, 1995) e ilustrada na FIGURA 6.

FIGURA 6 – Processo de Criação de Conhecimento e de Vantagens Competitivas



Fonte: Nonaka & Takeuchi (1995)

Uma vez que um PAC é um promotor de alianças entre empresas estabelecidas e *startups*, e uma abordagem que as permitem gerar e compartilhar conhecimentos, com claro intuito de criar e explorar comercialmente inovações e criar vantagens competitivas, pode-se dizer que um dos pilares é a articulação dos quatro modos de criação de conhecimento propostos pela literatura de GC (NONAKA & TAKEUCHI, 1995; RIGGINS & RHEE, 1998):

- i. **Socialização** (comunicação de conhecimento tácito para criação de novo conhecimento tácito), a partir das diferentes bases sociais e interações formais e informais entre profissionais da corporação, *startups*, consultores e mentores do programa de aceleração.
- ii. **Combinação** (comunicação de conhecimento explícito para criação de novo conhecimento explícito), quando as empresas trocam *know-how* sobre produtos, por exemplo, ou quando os empreendedores incorporam em seus modelos de negócio conhecimentos transmitidos nas atividades de mentoria e capacitação vinculados ao programa de aceleração.
- iii. **Exteriorização** (comunicação de conhecimento tácito para criação de novo conhecimento explícito), necessária para a construção dos produtos, proposta de

valor, material de divulgação, manuais de utilização vinculados aos novos produtos e serviços.

- iv. **Interiorização** (comunicação de conhecimento explícito para criação de novo conhecimento tácito), processo típico de quem aprende pela prática (SVEIBY, 1997), caso de todos os envolvidos num PAC, mesmo que mais intensamente realizado pelos empreendedores e suas equipes.

Em termos de processo, a geração de conhecimento organizacional é apresentada por Nair e Prakash (2009) e pelo EGC/UFSC (2013) como um ciclo que compreende identificação; criação; armazenagem; compartilhamento e aplicação dos conhecimentos pelas e entre organizações. Inovação é um evento completo desse ciclo (STEYN, DU TOIT, 2007).

2.5.2 Alavancagem do Capital Intelectual

Conforme já comentado, a simbiose entre corporações e *startups* está alicerçada no reconhecimento do valor – além do caráter complementar – do capital intelectual de ambos os tipos de organização, especificamente da possibilidade de alavancar o Capital Humano presente nas *startups* a partir do acesso ao Capital Estrutural presente nas corporações (e vice-versa).

Por Capital Humano entende-se o conhecimento, a experiência, o poder de inovação e a habilidade das pessoas, enquanto Capital Estrutural é o conjunto de todos os processos internos e externos que existem dentro da empresa e entre ela e seus outros parceiros (capital de processos); pelo capital de relacionamento, ligado aos fornecedores, clientes, prestadores de serviços e outros parceiros individuais envolvidos; e pelo capital de inovação (ou de renovação e desenvolvimento de negócios), sua capacidade de criar conhecimento novo com base no conhecimento existente (ROOS et al.,1998; FRANCINI, 2002).

Apesar de um PAC usar prioritariamente o Capital Intelectual como moeda de troca, Capital Físico e Capital Monetário também fazem parte do modelo. O primeiro quando a corporação dá acesso a seus laboratórios e escritórios, por exemplo. O segundo na forma de apoio financeiro vinculado à participação dos empreendedores nos programas de aceleração e/ou quando ocorre uma rodada de investimento. Ou seja, em maior ou menor grau, acredita-se que as propostas construídas pela

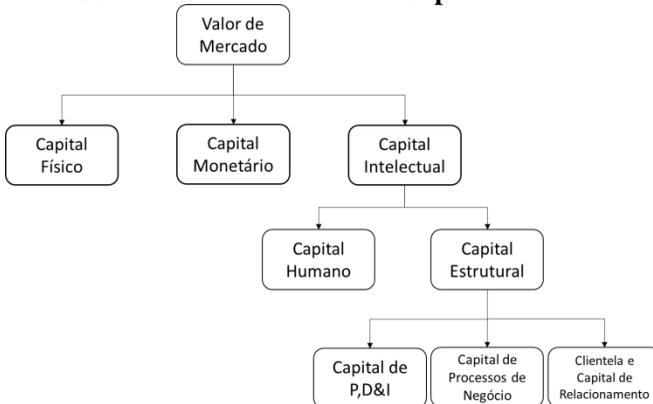
pesquisa usarão todos os tipos de capital disponíveis na corporação (vide FIGURA 7) e nas *startups* em prol da construção de valor comum.

2.5.3 Aprendizagem Organizacional

Para a GC, a promoção da capacidade organizacional deve estar direcionada à melhoria dos seus processos internos, construção ou manutenção das competências essenciais da organização e obtenção de vantagens competitivas e sustentação de estratégias de crescimento baseadas em inovação. Para que isso ocorra, as empresas precisam se alavancar nas capacidades das pessoas e das equipes, assim como colaborar com atores externos, tais como fornecedores, consumidores e parceiros (NAIR; PRAKASH, 2009). Ou seja, os processos de GC devem promover aprendizagens que estimulam a inovação em todos os níveis da organização, quer seja com a geração de novos processos, produtos, serviços, tecnologias ou práticas de gestão (NAIR; PRAKASH, 2009).

Iniciativas de CorpVC e principalmente PAC estão claramente alinhadas aos objetivos e à perspectiva de promover aprendizado organizacional, necessária para o amadurecimento dos empreendimentos nascentes. Envolve processos de análises, concepção e execução de estratégias de ação, com participação ativa de equipes da corporação, das *startups*, fornecedores e potenciais clientes. Esse processo gera aprendizado a partir da prática e é o que Francini (2002) chama de fazer a conexão entre a cognição e a ação.

FIGURA 7 – A taxonomia do Capital Intelectual



Fonte: Adaptado de Roos *et al* (1998:89) e Francini (2002:10)

2.5.4 Conexão com Outros Trabalhos

Além da conexão com a GC propriamente dita, essa pesquisa se alinha a trabalhos realizados por mestrandos e doutorandos do EGC/UFSC, com destaque para aqueles que abordaram temas ligados ao universo das *startups*:

- SILVA, Deborah Bernett Leal da. Indicadores para Avaliação da Influência dos Ambientes de Empreendedorismo Inovador na Geração de Capital Social. Tese, 2015.
- TRIERVEILER, Heron Jader. Orientações para a Aplicação do Conhecimento Organizacional no Contexto de Iniciativas de Inovação no Modelo de Negócio. Dissertação, 2015
- FIATES, José Eduardo Azevedo. Influência dos Ecossistemas de Empreendedorismo Inovador na Indústria de Venture Capital: Estratégias de Apoio às Empresas Inovadoras. Tese, 2014
- PRIM, Carlos. Processo Empreendedor e Coevolução em Organizações Intensivas em Conhecimento. Tese, 2009
- PRADA, Charles A. Proposta de modelo para o gerenciamento de portfólio de inovação: modelagem do conhecimento na geração de ideias. Dissertação, 2009.

2.6 COMENTÁRIOS

Este capítulo apresentou os objetivos da pesquisa e demais informações que a caracterizam. Ao traçar o contexto em que se insere a pesquisa, evidenciou a originalidade da pesquisa e a relevância tanto sob a ótica acadêmica quanto prática dos resultados produzidos. Traz também uma discussão sobre a interseção entre a problemática da pesquisa e a área de Gestão do Conhecimento, como forma de demonstrar a aderência do tema ao departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC.

Na sequência, dois capítulos apresentam e justificam as metodologias de pesquisa (Capítulo 4) e os procedimentos metodológicos adotados (Capítulo 5).

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 A ESCOLHA DAS ABORDAGENS METODOLÓGICAS

3.1.1 Premissas

A despeito da importância para o avanço da ciência e para a compreensão dos fenômenos que nos cercam, modelos teóricos mostram-se insuficientes -- e portanto inadequados -- para prever ou solucionar problemas do “mundo real”, dado que suas regras só são 100% válidas em condições “ideais” ou de laboratório^{14 15}. Ou seja, se por um lado simplificações são necessária para nos ajudar a compreender disciplinas como física, química ou matemática, por outro as tornam insuficientes para de fato entendermos e incorporarmos as nuances envolvidas na solução de problemas reais – quase sempre de natureza complexa e interdisciplinar (KHON, 2010).

A partir de uma abordagem de pesquisa qualitativa e de uma visão pragmática¹⁶, tão ou mais importante do que criar um modelo teórico -- pretensamente generalizável, certamente simplificado e didático -- é utilizar as atividades e o esforço de investigação científica para compilar conhecimentos, criar propostas e desenhar modelos nascidos da complexidade, da interação intensa e das evidências colhidas no mundo real, sem prejuízo do diálogo estreito com o conhecimento científico e modelos teóricos presentes na literatura.

Ao assumir tais premissas, busca-se aumentar o conhecimento do pesquisador sobre o objeto de análise e, por conseguinte, as chances de o trabalho ganhar relevância (i) para outros pesquisadores, que teriam

¹⁴ Condições normais de temperatura e pressão (CNTP), por exemplo, é justamente o que não encontraremos quando tentarmos resolver um problema prático; da mesma forma que no mundo real dificilmente origem e destino estarão conectados por uma linha reta.

¹⁵ O Professor Neri dos Santos, decano do PPGEHC, costuma dizer em suas aulas que “todo modelo teórico nada mais é do que uma aproximação bastante simplificada da realidade”.

¹⁶ De acordo com Creswell (2010), os pragmáticos focam em ações, situações e enfatizam o problema da pesquisa, sem compromisso com algum sistema filosófico ou visão de mundo. Isso garante maior liberdade na escolha dos métodos, cujo critério passa a ser o alinhamento aos propósitos da investigação, podendo inclusive adotar múltiplos métodos, concepções, suposições e formas de coleta e análise de dados.

um modelo teórico para alimentar estudos sobre a mesma classe de problemas; e (ii) para profissionais, que poderiam encontrar no modelo um guia prático, mesmo que simplificado -- um ponto de partida para o planejamento de uma intervenção.

3.1.2 O processo de escolha

A escolha das abordagens metodológicas foi pautada por necessidades e oportunidades:

- A necessidade de conciliar o pragmatismo contido nas premissas descritas anteriormente com as exigências e protocolos acadêmico-científicos de um processo de doutoramento levou naturalmente à análise da Pesquisa-Ação (PA) e da *Grounded Theory* (GT) como metodologias de pesquisa. Na verdade, uma combinação das duas: a primeira como estratégia de condução geral e relação com o fenômeno investigado; a segunda como referência para o processo de análise dos dados e construção do modelo teórico (mais detalhes na seção 4.1.4 - Protocolo de Pesquisa).
- A oportunidade de alinhar a execução de uma pesquisa acadêmica com a execução de um projeto prático, pioneiro e relevante (vide seção 0 - Planejamento da Intervenção), somado à experiência prévia do pesquisador na condução de uma Pesquisa-Ação ratificaram sua escolha.

Como nos lembra Glaser (2014), justificar a escolha da GT não é tão simples, especialmente porque (i) a GT não segue o que se pode chamar de protocolo convencional de pesquisa¹⁷; e (ii) ainda não ser uma metodologia largamente difundida e aplicada (ALLAN, 2003; GLASER, 2014b). Ikeda & Bianchi (2009) pontuam oportunidades e desafios para adoção de GT em contextos acadêmicos ou empresariais, mas chama atenção para vários desafios operacionais e riscos que o

¹⁷ Exemplos de diferenças em relação a outras abordagens: (i) GT não testa hipóteses (quer sejam qualitativas ou quantitativas); (ii) para garantir que os conceitos possam emergir sem viés conceitual pré-definido, como regra geral o pesquisador não deve definir um quadro conceitual antes do início da pesquisa de campo e (iii) coleta de dados, análises, revisão bibliográfica e teorização podem ocorrer simultaneamente; (PETRINI, & POZZEBON, 2009; GLASER, 2014).

pesquisador GT assume ao fazer essa escolha, incluindo a possibilidade de a pesquisa precisar ser interrompida.

Já havia o interesse do pesquisador em incorporar essa metodologia às suas práticas como investigador qualitativo, até então focada em estudos de casos e pesquisa-ação, mas dois motivos apresentados por Petrini, & Pozzebon (2009) foram fundamentais para justificar a escolha: (i) a geração de conhecimentos que emergem do equilíbrio entre a teoria existente e o aprendizado a partir dos dados; e (ii) a promessa da GT em produzir resultados úteis, a partir do entendimento das complexidades do contexto organizacional e do fenômeno analisado.

Esses dois fatores ganham grande relevância para essa pesquisa dado o fato de existirem poucos trabalhos científicos sobre o tema central da pesquisa, justamente o cenário em que alguns defensores da GT recomendam sua utilização (IKEDA & BIANCHI, 2009).

Por fim, os argumentos apresentados por Glaser (2014), quando este último convida os pesquisadores a permanecerem abertos à emergência da relevância e adequação conceitual, o que segundo Glaser é suficiente para mostrar o acerto de quem faz a opção pela *Grounded Theory*.

3.2 PESQUISA-AÇÃO COMO ABORDAGEM METODOLÓGICA

3.2.1 Apresentação

A Pesquisa-Ação (PA) é um tipo de pesquisa social empírica que acontece em paralelo à resolução de um problema, atendendo simultaneamente (i) a resolução de problemas práticos; (ii) expansão do conhecimento científico; e (iii) desenvolvimento de competência dos atores envolvidos. É desenvolvida de forma colaborativa, a partir do entendimento mútuo do processo de mudança desejado e realizado, dentro de uma estrutura negociada entre o pesquisador e os pesquisados – estes últimos vistos como co-pesquisadores (HULT & LENNUNG, 1980; THIOLENT, 1996; COUGHLAN & COUGHLAN, 2002).

Ou seja, além de resultados em termos de produção de conhecimento, em uma pesquisa-ação também se espera do pesquisador o papel de agente ativo na mudança do contexto pesquisado (COUGHLAN & COUGHLAN, 2002). A contribuição em termos de geração de conhecimento científico se dá pela concretização de conhecimentos teóricos e da construção de regras práticas para solução

dos problemas levantados, a partir de um planejamento das ações correspondentes (THIOLLENT, 1996).

A PA contrasta com a ciência positivista, uma vez que não busca a criação de leis gerais ou conhecimentos universais, além de seu foco em conhecimentos de cunho mais prático (vide FIGURA 8) (COUGHLAN & COGHLAN, 2002). Os critérios de avaliação também são diferentes daqueles usados pelo positivismo: importa a relevância do trabalho em detrimento de um suposto rigor científico (COUGHLAN & COGHLAN, 2002). Thiollent (1996) ressalta ainda a natureza argumentativa dos procedimentos e da forma de raciocínio, em detrimento de critérios lógico-formais e estatísticos tradicionalmente relacionados à pesquisa científica.

FIGURA 8 – Comparação entre a ciência positivista e a pesquisa-ação

	CIÊNCIA POSITIVISTA	PESQUISA-AÇÃO
Objetivo da Pesquisa	Conhecimento universal. Construção e validação de teorias	O saber “em ação”. Construção e validação de teorias pela prática
Tipo de conhecimento adquirido	Universal. Elaboração de leis	Particular e situacional Prático
Natureza da validação dos dados	Descontextualizada. Baseada em lógica e medidas. Consistência das previsões e dos mecanismos de controle	Vinculada ao contexto. Empírica
Papel do pesquisador	Observador	Ator. Agente de mudanças
Relacionamento do pesquisador com o contexto	Neutro. Desconectado	Imerso

Fonte: Coughlan & Coghlan (2002: 224)

3.2.2 Motivação para adotá-la

A motivação central para a escolha da PA como estratégia metodológica geralmente se relaciona ao fato de essa abordagem: (i) permitir (exigir) que a pesquisa não se limite a discussões acadêmicas e procedimentos rígidos ou burocráticos; (ii) prever a solução de um problema prático; e (iii) contar com a participação explícita e ativa do pesquisador no objeto investigado (THIOLLENT, 1996).

Em suma, a PA permite cumprir com o objetivo de geração de conhecimento científico ao mesmo tempo em que se contribui para melhorar a compreensão dos problemas abordados e das soluções propostas - incluindo as sutilezas, nuances e conhecimentos críticos que estratégias baseadas em observação passiva não são capazes de dar acesso (THIOLLENT, 1996).

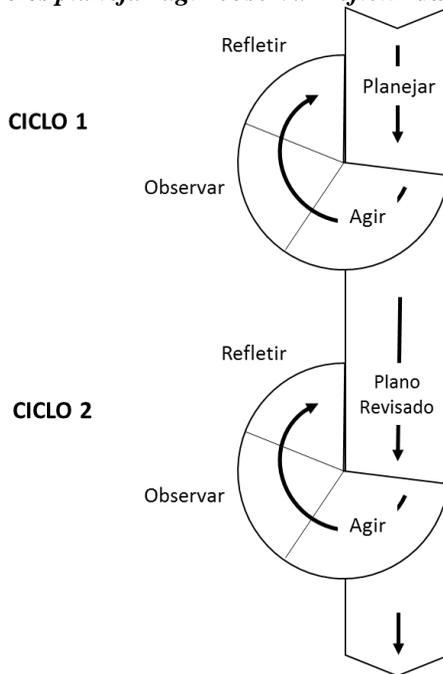
3.2.3 O Processo de intervenção

A condução de uma Pesquisa-Ação é frequentemente apresentada como um processo cíclico, em que se repetem atividades de “planejar”, “agir”, “observar” e “refletir” (vide FIGURA 9). Os ciclos de planejamento não estão separados de seus antecessores, mas embutidos nas atividades de “agir” e “refletir” realizados no ciclo anterior.

O objetivo dos ciclos é melhorar a compreensão de uma determinada situação social (HULT & LENNUNG, 1980), executando processos empíricos de “fazer perguntas vagas para obter respostas vagas para então fazer perguntas menos vagas” (SWEPSON, 1994:10). Formulando questões gerais e progressivamente questões mais específicas, os pesquisadores identificam relações cruciais e, por meio de um processo indutivo, desenvolvem uma teoria fundamentada -- que sirva ao propósito de levar a alguma ação que vá melhorar a situação investigada. (SWEPSON, 1994). O processo segue avaliando se a teoria “funciona” ou não, procurando e verificando evidências empíricas que a confirmem ou refutem. Os resultados dos testes retroalimentam o processo, confirmando ou alterando a teoria; e refinando os conhecimentos sobre os fenômenos (SWEPSON, 1994).

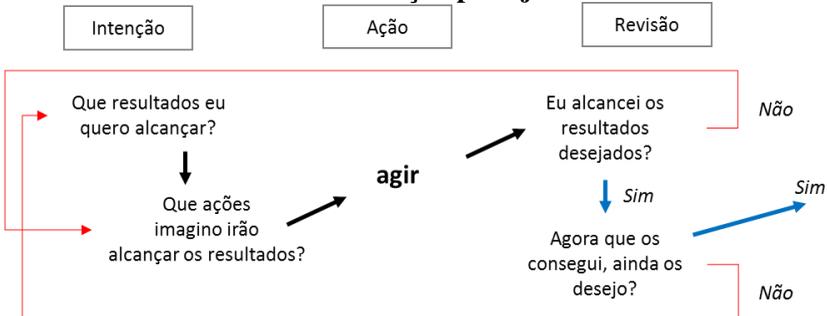
Dick (1993) apresenta uma versão mais simples do ciclo, dividido em três fases: “intenção” ou planejamento precede a “ação”, que por sua vez precede a crítica ou “revisão” (vide FIGURA 10).

FIGURA 9 – Ciclos planejar-agir-observar-refletir da Pesquisa-Ação



Fonte: Traduzido de Kemmis & McTaggart (1988)

FIGURA 10 – Ciclo intenção-planejamento-revisão



Fonte: Traduzido de Dick (1993)

Dick (1993) argumenta que o fato de o processo ser deliberado e intencional maximiza o aprendizado do pesquisador, quer seja quando revisa algo que já se sabe, confirma aprendizados anteriores ou decide, a

partir da experiência, que o conhecimento anterior se tornou inadequado.

3.3 *GROUNDED THEORY* COMO PROTOCOLO DE PESQUISA

3.3.1 Histórico e objetivos

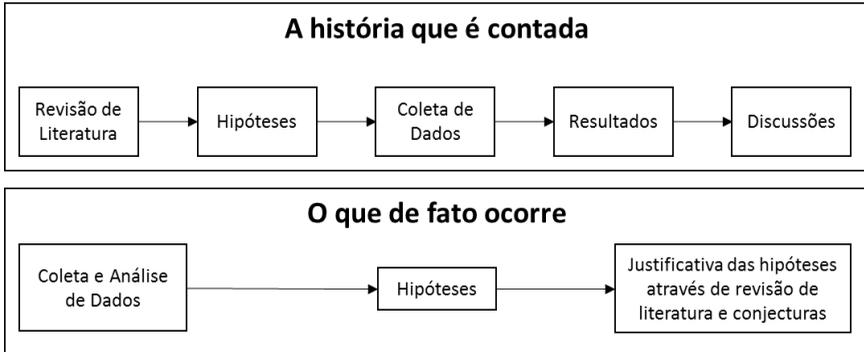
Grounded Theory (GT), ou a Teoria Fundamentada nos Dados, também chamada de Método de Teorização Enraizada (LEITE et al., 2012) foi apresentada em 1967 por Barney Glaser e Anselm Straus, dois sociólogos americanos, como proposta para descoberta indutiva de teorias, em contraponto à predominância das práticas hipotético-dedutivas nas pesquisas sociológicas da época (GLASER & STRAUSS, 1967; PETRINI & POZZEBON, 2009).

Glaser e Strauss (1967) buscavam criar e legitimar uma proposta situada entre o que eles chamaram de “pesquisas empíricas teoricamente desinteressadas” e “teorias empiricamente desinteressadas”, notadamente para o desenvolvimento de “pesquisa empíricas teoricamente interessadas”. Ou seja, que permitissem e ajudassem a deslocar o foco de interesse dos pesquisadores -- de validar hipóteses ou teorias existentes para construir novas hipóteses e teorias (CHARMAZ, 2006; PINTO & SANTOS, 2012).

Uma das diferenças fundamentais entre a GT e as demais metodologias de pesquisa qualitativa é que a GT propõe desenvolvimento conhecimentos teóricos enraizados em dados obtidos em campo, especialmente nas ações, interações e processos sociais. Além do objetivo de explicar um fenômeno social (LEITE et al., 2012), GT é apontada como uma forma de evitar o que Walsh (2014) classifica como condução inapropriada de pesquisas, particularmente as práticas de (i) analisar apenas dados que balizam as hipóteses da pesquisa; e (ii) criar hipóteses depois de dados e resultados já conhecidos (vide FIGURA 11). Para o autor, o uso da GT pode evitar que sejam feitas alegações e conjecturas quando uma pesquisa de campo produz dados inesperados ou resultados surpreendentes.

Para Glaser & Strauss (1967:4), uma teoria fundamentada nos dados dificilmente será refutada por dados adicionais ou substituída por outra teoria, justamente por estar intimamente ligada aos dados e à realidade. Ou seja, a teoria estaria destinada a durar, a despeito de serem inevitáveis modificações e reformulações.

FIGURA 11 – Projeto Tradicional de Pesquisa: Como é Dito e Como é Feito



Fonte: Traduzido de Walsh (2014)

3.3.2 Processo de Teorização

3.3.2.1 Ponto de Partida

Se num modelo tradicional de pesquisa parte-se da construção de um arcabouço teórico e de uma hipótese (ou proposição) -- a qual dados coletados na pesquisa de campo irão validar ou refutar, na GT o ponto de partida é simplesmente um problema ou coleção de dados qualitativos. À medida que pesquisadores coletam e analisam sistematicamente os dados coletados no campo, padrões de comportamento, conceitos, categorias e proposições emergem dos dados, formando as bases para novos modelos ou teorias (ALLAN 2003; PETRINI, & POZZEBON, 2009; LEITE et al., 2012).

Glaser & Strauss (1967) recomendam que pesquisadores investiguem as questões do mundo real e analisem os dados sem hipóteses ou quadros conceituais pré-concebidos, de forma a garantir que os conceitos possam de fato emergir dos dados. Se o pesquisador estiver muito comprometido com uma teoria pré-definida, “ele pode tornar-se doutrinário e não conseguir enxergar além dos limites do arcabouço teórico que escolheu” (GLASER; STRAUSS, 1967: 46; PINTO & SANTOS, 2012).

Por essa razão, geralmente uma etapa de revisão de literatura não precede a pesquisa de campo, mas é realizada junto à coleta e análise de dados, quando se deve buscar um equilíbrio entre as teorias existentes e aquilo que os dados revelam. A literatura científica pode ser tratada como mais uma fonte de dados e/ou um mecanismo de validação

das proposições, ressaltando-se que a ênfase da GT é geração de conhecimento a partir dos dados e não a partir de uma visão teórica existente. (PANDIT, 1996; ALLAN, 2003; PETRINI & POZZEBON, 2009).

3.3.2.2 *Indução, Abdução e Criatividade*

Na GT, análise e conceitualização são obtidas pelo processo de coleta de dados e comparação constante, no qual cada fatia de dados é comparada com construtos e conceitos existentes, visando enriquecer uma categoria existente, formar uma nova ou estabelecer novos pontos de relação entre categorias. O método assume, portanto, uma sistemática indutiva.

É característica de qualquer pesquisa qualitativa uma análise de dados indutiva, na qual pesquisadores criam seus próprios padrões, categorias e temas de baixo para cima, do menor para o maior nível de abstração (CRESWELL, 2010). Todavia, GT é mais do que somente indutiva, uma vez que a abordagem encoraja os pesquisadores a fazer e verificar conjecturas, e então a se envolverem em raciocínios abduativos à medida que a investigação avança (CHARMAZ, 2008; PINTO & SANTOS, 2012). A abdução é um terceiro tipo de inferência para além da indução e da dedução, explicada por Peirce (1965, apud PINTO & SANTOS, 2012:420) da seguinte maneira:

*um “fato” surpreendente, F, é observado;
se a hipótese H for verdadeira, ou seja, capaz de explicar F;
então, há um fundamento para “perseguirmos ou adotarmos”
H.*

Peirce (1965, apud PINTO & SANTOS, 2012) sustenta que novos conhecimentos e teorias emergem principalmente a partir da interação entre abdução e indução, quando a coleta de fatos (indução) dá vazão a uma (ou mais) abdução (criação “imaginativa”, nova ideia, intuição ou palpite), que acaba se tornando um tipo de hipótese, que é então testada.

O raciocínio abduativo requer criatividade, pois o pesquisador deve imaginar possibilidades teóricas para os dados observados e então formular e checar hipóteses, até que se chegue à mais plausível interpretação possível dos dados observados, considerando inclusive as surpresas, anomalias e mosaicos presentes nos dados coletados (CHARMAZ, 2008).

Pinto & Santos (2012:420) traçam um paralelo direto entre o raciocínio abduutivo de Peirce e a abordagem GT:

Pensando em termos da *grounded theory*, a hipótese H toma, em geral, a forma de um código ou categoria que o pesquisador estabelece “imaginando” que ele (ou ela) tenha a capacidade de “representar” os incidentes observados, por exemplo, na fala de um entrevistado. A explicação da lógica abduitiva de Peirce (1965) poderia então ser reescrita da seguinte maneira: (a) uma (interessante, surpreendente, intrigante etc.) passagem do “texto da fonte (entrevistado, documento, observação) l”, F, é encontrada; (b) se o significado (código, categoria etc), H, de F, pode ser aplicável aos “textos das demais fontes” como um todo; (c) então, há um fundamento para perseguirmos ou adotarmos H (PINTO & SANTOS, 2012:420)

3.3.3 Em busca de um Protocolo Referência

3.3.3.1 Flexível e Emergente

Glaser (1992) argumenta que os procedimentos de pesquisa pela GT são também eles emergentes, cabendo ao pesquisador traçar seu próprio protocolo de pesquisa (GLASER, 1992; CHARMAZ, 2008; RUSSELL, 2014). Já Strauss e Corbin (1990) atenderam ao “clamor” dos pesquisadores por guias e manuais. A publicação do livro *Basics of Qualitative Research: Grounded theory procedures and techniques* (STRAUSS E CORBIN, 1990) estabelece etapas bem definidas e procedimentos claros para a aplicação do método. A reação de Glaser foi a publicação do livro *Emergence vs. Forcing: Basics of Grounded Theory Analysis* (GLASER, 1992), no qual critica a proposta de Strauss & Corbin. (PETRINI & POZZEBON, 2009). Para Glaser (1992), esse tipo de formalização força os pesquisadores a moldes preconcebidos, prejudicando a emergência dos conceitos e ignorando a natureza emergente da GT.

Embora a presente investigação estar mais alinhada à visão de Glaser, por reconhecer o caráter emergente da aplicação da GT, o entendimento de seus aspectos mais práticos e a construção de um protocolo próprio foram facilitados após análise das propostas contidas

nos trabalhos de Pandit (1996), Dick (2005) e Charmaz (2008), os quais serviram de ponto de partida e inspiração para essa investigação.

3.3.3.2 *Elementos Básicos*

A GT tem três elementos básicos (PANDIT, 1996; CHARMAZ, 2008):

- (i) **Conceitos.** São incidentes, eventos ou acontecimentos de alguma forma recorrentes, registrados e analisados como potenciais indicadores de fenômenos. São os dados de nível de abstração mais baixo a partir dos quais uma teoria pode ser derivada, já que não é possível fazê-lo a partir do registro de atividades tal como observadas ou reportadas ('dados brutos') (CORBIN & STRAUSS, 1990).
- (ii) **Categorias.** São agrupamentos de conceitos, num nível de abstração maior que os conceitos que elas representam. São gerados pelo processo comparativo e identificação de similaridades entre conceitos. Petrini & Pozzebon (2009) as comparam a temas. Corbin & Strauss (1990:7) também as chamam de “pedras angulares do desenvolvimento de teorias”, pois são elas que proveem os meios pelos quais a teoria pode ser integrada.
- (iii) **Proposições.** Inicialmente chamada de “hipóteses” por Glaser & Strauss (1967), proposições indicam relacionamentos entre categorias e seus conceitos e/ou entre diferentes categorias.

3.3.3.3 *Etapas e Procedimentos*

Parte fundamental do processo de uma pesquisa conduzida pela GT é a derivação de conceitos, categorias e proposições e dá-se por processos interativos e emergentes de constante comparação (ALLAN, 2003; CHARMAZ, 2008). Glaser & Strauss (1967) descrevem esse processo em quatro estágios principais:

- (i) **Comparar incidentes ou eventos.** Começa com a codificação dos dados em quantas categorias forem possíveis. Algumas categorias serão geradas pelo pesquisador, outras a partir da linguagem e dos dados

colhidos na pesquisa de campo. Quanto mais instâncias de uma mesma categoria forem encontradas, as ideias sobre tal categoria são refinadas. Até o ponto em que se para de codificar categorias e faz-se um memorando sobre essas ideias.

- (ii) **Integrar categorias e suas propriedades.** Após comparar incidentes, o método de constante comparação passará a focar em propriedades emergentes das categorias. Diferentes propriedades começarão a ser integradas. A teoria resultante desse processo começará a emergir por si própria.
- (iii) **Delimitar a Teoria.** Eventualmente a teoria sofrerá algumas mudanças à medida que o pesquisador comparar mais incidentes. Modificações posteriores incluem tratar ou descartar propriedades de categorias. Também é comum que novas categorias sejam criadas no meio desse processo, mas sem necessidade de se voltar atrás na codificação. Mais importante, o pesquisador começa a encontrar maneiras de delimitar a teoria a partir de conjuntos de conceitos com maior nível de abstração. O número de categorias tende a diminuir. Deve-se buscar generalizações para a teoria à medida que se avança no processo de constantes comparações.
- (iv) **Escrever a teoria.** Quando o modelo analítico forma uma teoria substantiva sistemática, que seu conjunto de definições sobre os problemas estudados seja razoavelmente acurado e ancorado num formato que permita que outros utilizem-no, então o pesquisador pode ter confiança em publicar os seus resultados (GLASER & STRAUSS, 1967: 113)

Pandit (1996) estrutura uma proposta mais detalhada, em cinco etapas -- não estritamente sequenciais, dentro das quais nove procedimentos são executados. O QUADRO 3 traz um resumo do processo.

QUADRO 3 – O Processo de Construção da GT

<i>Fase/Passos</i>	<i>Atividades</i>	<i>Racional</i>
PROJETO DA PESQUISA		
1 Revisão da Literatura Técnica	Definição da questão de pesquisa Definição <i>a priori</i> dos construtos	Focar os esforços Restringir variáveis irrelevantes e ajustar a validação externa
2 Seleção dos casos	Amostragem teórica, não aleatória	Focar esforços e casos teoricamente úteis (i.e., aqueles que testam e/ou estendem a teoria)
COLETA DE DADOS		
3 Desenvolver um rigoroso protocolo de coleta de dados	Criar um banco de dados do estudo de caso Aplicar múltiplos métodos de coleta de dados	Aumentar a confiabilidade e a validade da construção Fortalecer a fundamentação da teoria por meio de triangulação de evidências. Melhorar a validade interna.
4 Entrar em campo	Dados qualitativos e quantitativos Paralelizar coleta e análise de dados Métodos de coleta de dados flexíveis e “oportunistas”	Visão sinérgica das evidências Acelera análises e identifica ajustes que ajudam na coleta de dados Permitem o pesquisador tirar vantagem de temas emergentes e características únicas dos casos
ORDENAÇÃO DOS DADOS		
5 Ordenação dos dados	Organizar os eventos cronologicamente	Facilita análise mais simples dos dados. Permite exame dos processos.

Quadro 3 (Continua)

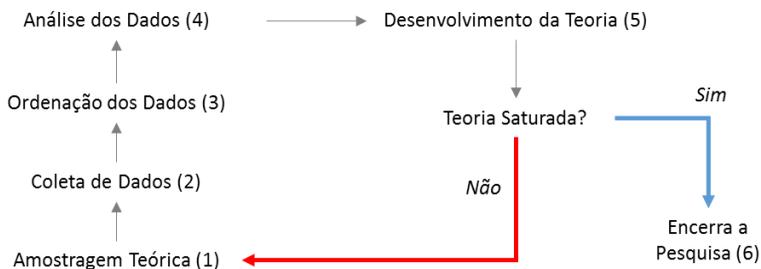
ANÁLISE DOS DADOS		
6 Análise de dados relativos ao primeiro caso	Codificação aberta	Desenvolver conceitos, categorias e propriedades
	Codificação axial	Desenvolver conexões entre a categoria e suas sub-categorias
	Codificação seletiva	Integrar categorias para construir um arcabouço teórico
7 Amostragem teórica	Replicação lateral e teórica entre os casos (<i>voltar ao passo 2 até saturação</i>)	Confirmar, estender e ajustar o arcabouço teórico
8 Buscar o fechamento	Satuação teórica quando possível	Finalizar o processo quando melhorias marginais se tornarem pequenas
COMPARAÇÃO COM A LITERATURA		
9 Comparar a teoria emergente com a literatura ampliada	Comparações com modelos conflitantes	Melhora as definições da construção e, por conseguinte, a validade interna
	Comparações com modelos similares	Melhora também a validade externa ao estabelecer o domínio no qual os resultados do estudo podem ser generalizados

Fonte: Traduzido de Pandit (1996:2-3)

A análise dos dados é a atividade central da construção de teorias fundamentadas em dados. Para o estudo como um todo, coleta, ordenação e análise de dados estão inter-relacionados, conforme ilustrados na FIGURA 12 (PANDIT, 1996). O passo anterior, chamado de “amostragem teórica”, é decidir quem entrevistar ou o que observar. A análise de dados já se inicia com essa primeira entrevista, bem como o registro de memorandos e elaboração de proposições. Apesar de entrevistas serem apresentadas como o mecanismo mais usual para

coleta de dados na GT, na prática qualquer outro método pode ser usado, incluindo, mas não se limitando, a grupos focais, conversas informais, observação, etc. (DICK, 2005).

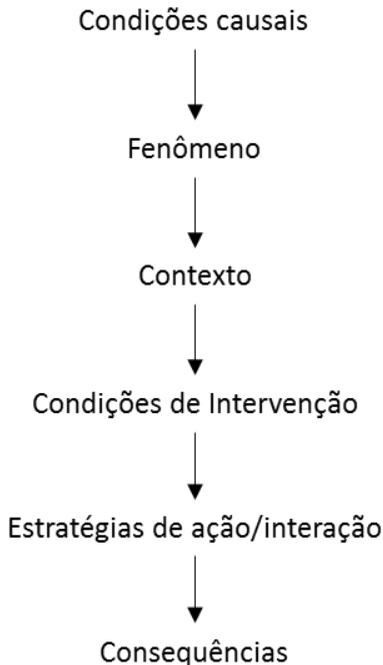
FIGURA 12 – O Processo Inter-relacionado de Coleta, Ordenação e Análise de Dados para construir uma teoria fundamentada



Fonte: Traduzido de Pandit (1996:7)

Em pesquisas qualitativas, análises de entrevistas tendem a resultar em descrições de um evento sob o ponto de vista interpretativista, enquanto na GT a análise dos dados envolve a descoberta dos conceitos (posteriormente codificados em categorias) por trás dos acontecimentos (ALLAN, 2003). Para Pandit (1996), a ideia básica é fazer perguntas; gerar proposições e fazer constantes comparações com os dados. A FIGURA 13 joga luz no processo de construção de proposições teóricas.

A categoria central (ideia, evento ou acontecimento) é definida como o *Fenômeno*. Outras categorias são então a ela relacionadas. *Condições causais* são os eventos que levam ao desenvolvimento do fenômeno. *Contexto* se refere ao conjunto particular de condições, ao passo que *condições de intervenção* a um conjunto mais abrangente de condições em que o fenômeno está situado. *Ação/Interação estratégica* refere-se às ações e respostas que ocorrem como resultado do fenômeno. Por fim os resultados, intencionais ou não, das ações e respostas são referenciadas como *consequências*. (PANDIT, 1996).

FIGURA 13 - Modelo de geração de proposições

Fonte: Traduzido de Pandit (1996:7).

3.3.3.4 *O papel da literatura*

Em relação à revisão de literatura, Dick (2005) sugere que o referencial teórico seja abordado como uma construção emergente. Progressivamente acessar e consultar a literatura à medida em que ela tornar-se de fato relevante para o processo de pesquisa; algo que naturalmente irá refletir tanto na condução da investigação quanto no seu registro. O mesmo autor também propõe que a literatura seja tratada como um dado da pesquisa, o que permitiria comparações das teorias emergentes com a literatura pesquisada, de forma simétrica às comparações feitas com os demais dados coletados.

Pandit (1996) propõe que a comparação entre a teoria emergente e a literatura examine o quão e porque são similares ou diferentes; uma forma de ajudar a verificar a validade interna da teoria em construção. Ao passo que comparações com teorias de nível de

abstração mais alto podem ajudar a verificar a capacidade de generalização do modelo proposto.

3.3.3.5 *Validação da Teoria Gerada*

A qualidade da execução de uma pesquisa conduzida pela GT pode ser garantida ou julgada por quatro critérios (STRAUSS & CORBIN, 1990; PANDIT, 1996):

- (i) **Validade construtiva**, reforçada pelo estabelecimento de procedimentos operacionais claramente especificados. A teoria deve oferecer compreensão e ser compreendida.
- (ii) **Validade interna**. A teoria precisa alinhar-se ao fenômeno pesquisado, ou seja, ser derivada dos diferentes dados e aderente à realidade comum da área. A validade interna é reforçada com o estabelecimento de relações causais em que determinadas condições são mostradas para levar a outras condições. Nesse sentido, ela aborda a credibilidade ou "valor verdadeiro" das conclusões do estudo.
- (iii) **Validade externa**. Uma vez que os dados são abrangentes, uma teoria fundamentada deve prover capacidade de generalização. Ou seja, permitir variações que a estendam e ser suficientemente abstrata para ser aplicada em outros contextos. Isso requer a indicação clara do domínio ao qual as conclusões do estudo podem ser aplicadas.
- (iv) **Confiabilidade**. Condições sobre as quais a teoria se aplica e descrição razoável das bases para sua aplicação. A confiabilidade é conseguida quando uma eventual repetição das operações de um estudo gerarem resultados similares.

Holton (2009) recomenda que o objetivo primário de uma pesquisa fundamentada em dados seja a explicação de padrões de comportamento. Relatos sobre o que acontece pode às vezes ser visto como um substituto, mas a GT não deve se preocupar com a acurácia da descrição dos fatos, mas sim das abstrações conceituais; e com a originação de proposições teóricas.

3.4 CONSIDERAÇÕES

A utilização da GT como metodologia de pesquisa visou agregar procedimentos robustos voltados à construção de modelos teóricos, sem perder de vista a premissa de “ter relevância prática”, que é um dos norteadores dessa pesquisa. A escassez de literatura científica sobre o tema central de investigação torna a escolha pela GT ainda mais justificável.

A escolha da PA em complemento à GT poderia gerar preocupações em relação à viabilidade da pesquisa, especialmente porque a PA tem como pré-requisito a participação ativa do pesquisador no contexto pesquisado, o que requer capacidade de tomar decisões. Todavia, em função das circunstâncias descritas nos Capítulos 4 e 7, a opção pela PA se tornou um elemento facilitador do processo de investigação, particularmente porque permite tratar com mais clareza os diferentes papéis que o pesquisador desempenhou ao longo da pesquisa.

CAPÍTULO 4 - PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

4.1 PLANEJAMENTO DA INTERVENÇÃO

4.1.1 Apresentação

A atividade mais crítica da pesquisa foi a condução da pesquisa de campo, por ser um projeto real, com escopo, prazos e metas bem delimitados e cuja execução dependia da coordenação de diferentes atores, de diferentes organizações. Além dos objetivos ligados à investigação científica, a pesquisa de campo visou a construção de um arcabouço metodológico mínimo para guiar a atuação de uma gestora de aceleradora de empresas, a ACCELERI, e sua aplicação imediata num Programa de Aceleração Corporativa para o qual foi contratada: o Programa Inove Senior (INOVESENIOR). A ACCELERI e o INOVESENIOR são apresentados nas próximas seções.

4.1.1.1 Sobre a ACCELERI

A ACCELERI (www.acceleri.com.br) foi o nome dado ao projeto externo criado pela Starta – Empreendedorismo e Inovação (empresa da qual o pesquisador era sócio) para atender às demandas específicas trazidas pela Senior Sistemas S.A. em setembro de 2014, que incluía assessoria para concepção inicial, coordenação das atividades de aceleração e coexecução de todas as etapas do Programa Inove Senior (INOVESENIOR).

Além do pesquisador, a equipe da ACCELERI foi formada por mais três profissionais, com formações nas áreas de economia, administração de empresas e ciência da computação.

4.1.1.2 Sobre o Programa Inove Senior

O INOVESENIOR foi um Programa de Aceleração Corporativa vinculado à Senior Sistemas (www.senior.com.br)¹⁸, cujo objetivo era atrair, selecionar, apoiar e investir em *startups* com potencial de originarem novos negócios; ou seja, ampliação da oferta de soluções

¹⁸ Com sede em Blumenau, a Senior Sistemas é uma das maiores empresas de TI do estado de Santa Catarina, tendo encerrado 2015 com faturamento acima de R\$ 200 milhões; e a liderança no mercado brasileiro de software para gestão de pessoas.

daquela corporação. Foi desenhado ao longo do segundo semestre de 2014 e lançado ao mercado em novembro daquele ano. O Programa de Aceleração propriamente dito ocorreu em Florianópolis, de abril a dezembro de 2015, quando oito *startups* foram “aceleradas”. Os Capítulos 7, 8 e 9 apresentam o Programa em detalhes.

4.1.2 A escolha da intervenção

O primeiro grande desafio operacional para realização da pesquisa-ação foi não apenas escolher o contexto onde a intervenção seria executada, mas certificar-se de que tal escolha fazia sentido para os propósitos da pesquisa. Nesse ponto, alguns elementos ajudaram a viabilizar a execução da intervenção proposta: (i) experiência profissional e formação acadêmica do pesquisador em linha com os desafios da intervenção proposta; e (ii) poder de influência nas decisões, uma vez que o pesquisador era o coordenador do programa de aceleração, com voz ativa em todas as etapas do processo de intervenção.

O pesquisador já criou *startups*, sendo que uma delas participou de programas de incubação de empresas por dois anos; foi diretor de uma incubadora de empresas e consultor externo de uma segunda; co-fundador e ex-sócio de uma empresa gestora de fundos de capital de risco; e membro de mais de vinte bancas de seleção ou avaliação de projetos de inovação.

Somado à experiência profissional, o histórico acadêmico de bacharel em ciência da computação, com domínio de vários dos conhecimentos técnicos utilizados pelas *startups* do INOVESENIOR; mestre em engenharia de produção, com linha de pesquisa ligada à gestão da inovação; e pesquisador da área de empreendedorismo e inovação, tanto no contexto corporativo quanto naquele mais ligado às *startups*.

Coghlan & Casey (2001) chamam de “pré-entendimento” o conhecimento das pessoas envolvidas; experiências prévias com o tema ou organização; conhecimento das rotinas e dos jargões utilizados. Neste cenário, o pesquisador trazia conhecimentos tácitos de parte do fenômeno estudado, o “modelo mental” das pessoas com as quais precisava interagir; as relações informais existentes; eventos críticos e o que eles significavam para as pessoas e organizações envolvidas. Também tinha melhores condições de compreender as entrelinhas, o lado implícito eventualmente por trás de posicionamentos explicitados.

Uma comparação entre as questões levantadas por Coughlan & Coughlan (2002), listadas no QUADRO 4, e os elementos anteriormente descritos cancelam as escolhas feitas.

QUADRO 4 – Características e Desafios da Pesquisa-Ação

- Pesquisadores intervêm no contexto observado
- PA requer co-operação entre os pesquisadores e o pessoal do cliente, bem como ajuste contínuo a novas informações e eventos
- Requer um entendimento de padrões éticos, valores e normas relacionadas ao contexto particular de engajamento
- Pesquisadores precisam de esforço para compreender previamente o ambiente, as condições de negócios, a estrutura e a dinâmica dos sistemas operativos, bem como as questões teóricas relacionadas a tais sistemas.
- Deve ser conduzida em tempo real, mesmo que possa usar estudos de caso retrospectivos como forma de entender e apoiar a intervenção numa organização no presente

Fonte: Coughlan & Coughlan (2002: 226)

4.1.3 Formação da Equipe e Engajamento dos envolvidos

A equipe do INOVESENIOR foi constituída pela equipe ACCELERI e por dois representantes indicados pela SENIOR -- um gerente de produto/projeto e o coordenador de inovação da companhia. Durante a execução do programa mais de 80 profissionais da corporação e duas dezenas de consultores ou especialistas externos se envolveram direta e pessoalmente em atividades de apoio às *startups*. Ou seja, uma centena de pessoas participaram do projeto.

Uma vez que mudança do contexto pesquisado é um dos resultados almejados por uma PA, a investigação dependia de acordo e comprometimento – conseguidos com o envolvimento direto - daqueles que seriam afetados por ela (THIOLENT, 1996; SWEPSON, 1994). O alinhamento de interesses entre *startups*, SENIOR e ACCELERI; pesquisadores e pesquisados; empreendedores das *startups* e executivos da Senior; equipe do programa e consultores externos foi moldado a partir de uma postura bastante transparente e de “humildade intelectual”. Desde o primeiro dia e em vários momentos-chave do PAC, os atores foram lembrados de estarem participando de uma iniciativa pioneira, com características de laboratório-vivo, onde todos aprenderiam a

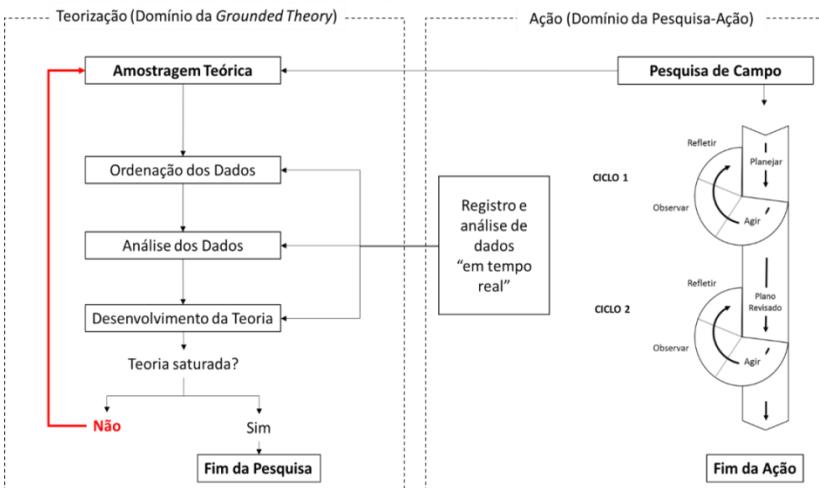
fazer... fazendo!; inclusive cometendo erros – os quais deveriam ser não apenas tolerados, mas esperados.

Todos os atores foram convidados a participar da construção do programa, o que de fato ocorreu durante a intervenção. Ou seja, o projeto tinha um escopo aberto e sua condução foi bem diferente de simples execução de um planejamento previamente elaborado.

4.1.4 Protocolo de Pesquisa

A construção do modelo teórico seguiu o protocolo proposto por Pandit (1996), ilustrado pela FIGURA 12, ao passo que a condução da pesquisa de campo seguiu a proposto por Swepson (1994), ilustrado pela FIGURA 9. O protocolo resultante dessa combinação é apresentado pela FIGURA 14 e descrito a seguir.

FIGURA 14 – Protocolo de Pesquisa Combinado (GT & PA)



Fonte: Elaboração Própria

À esquerda da FIGURA 14, estão representadas as atividades mais relacionadas à construção (emergência) do modelo teórico, conduzidas pela GT. À direita, a pesquisa de campo, conduzida pela metodologia de PA.

O planejamento dos dois processos, pesquisa e ação ocorreu nos meses de Agosto e Setembro de 2014, quando foram definidos os objetivos gerais e um primeiro referencial teórico sobre o tema da

pesquisa (amostragem teórica inicial) e o escopo da intervenção (pesquisa-ação). O final da Ação (pesquisa de campo) ocorreu em Dezembro de 2015, enquanto os ciclos de formulação teórica continuaram em 2016.

O elo entre pesquisa e ação, teoria e prática, GT e PA, foram os procedimentos de coleta de dados (renomeados para registro e análise dos dados), incorporados aos ciclos de *planejar-agir-observar-revisar*, aproveitando não apenas o fato de o pesquisador ter sido agente ativo da intervenção realizada, mas também por ter acesso privilegiado a praticamente todos os dados e informações trocadas e participado de todas as atividades executadas.

O registro dos dados brutos coletados ao longo da intervenção gerou um acervo de dados não ontológicos para a pesquisa: centenas de *e-mails* e mensagens trocadas em redes sociais (grupo fechado no *Facebook* e no *WhatsApp*); documentos e relatórios ligados a minutas, contratos, comunicação externa e interna, relatórios, orçamentos, apresentações, etc. Tal acervo abrange praticamente todas as informações trocadas por escrito entre as empresas (contratos, por exemplo), membros da coordenação do programa, empreendedores, mentores, consultores e profissionais contratados – e cobre todas as fases do Programa, desde sua concepção inicial.

Além dos dados brutos, foram registradas análises sobre o planejamento, observações e revisões de cada etapa executada. Há registros em forma de pequenas anotações e reflexões, memorandos estruturados, *working papers* e artigos completos submetidos a congressos científicos e periódicos indexados (como Lara *et al* (2016)). Ou seja, não apenas coleta de dados, mas também o processo de teorização ocorreu durante a fase de pesquisa de campo – como sugerem os protocolos interativos da PA e da GT.

Todavia, uma vez que a intervenção tinha seu cronograma fechado e um volume grande de atividades, o tempo disponível para construção de teorias era frequentemente restrito. Dessa forma, a despeito de algumas codificações de categorias e proposições terem sido geradas durante a pesquisa de campo, a maioria delas só foi de fato compilada e integrada a partir de Janeiro de 2016, com o término do INOVESENIOR.

4.2 PLANEJAMENTO DAS ETAPAS DE ANÁLISE E TEORIZAÇÃO

4.2.1 Transdisciplinaridade: Desafios e Oportunidades

4.2.1.1 Contexto

Em todas as fases da pesquisa, mas de forma mais crítica durante a intervenção, a pesquisa lidou com conhecimentos de múltiplas disciplinas ligadas às teorias administrativa e econômica, tais como finanças; marketing; gestão de pessoas; gestão de projetos; empreendedorismo; gestão da inovação; direito comercial; dentre outras disciplinas ligadas ao cotidiano de qualquer empreendimento. E uma miríade de desafios técnicos ligados às áreas de engenharia de software, banco de dados e *design* gráfico - necessários ao desenvolvimento das soluções das *startups*. Somaram-se a estes os conhecimentos necessários para se entender as áreas de negócio que as soluções dos empreendimentos endereçavam, ou seja: logística; agronegócios, metrologia, telefonia, varejo, *e-commerce*, licenciamento de marcas, análise de crédito e cobrança.

Se não bastasse a diversidade dos conhecimentos demandados pelos desafios enfrentados ao longo da intervenção, os problemas eram frequentemente interdependentes. Decisões ligadas ao desenho inicial de um *software*, por exemplo, dependiam de projeções e análises financeiras, influenciavam e eram influenciadas por estudos de mercado e questões envolvendo aspectos fiscais e legais, além de conexões com o planejamento estratégico da corporação, expectativas e práticas ligadas ao universo das *startups*. Ou seja, a pesquisa lidava com conhecimentos multi e interdisciplinares.

Não obstante reconhecer que multidisciplinaridade (MD), interdisciplinaridade (ID) e transdisciplinaridade (TD) sejam termos ainda difusos e desprovidos de consenso entre especialistas (FRODEMAN, 2010), Da Silva (2014) os utiliza para discutir as diferentes abordagens para produção de conhecimento científico, em particular quanto ao grau de integração entre (i) conhecimentos de diferentes disciplinares; e (ii) conhecimentos tecnológicos, científicos e sociais.

Sob a ótica da geração de conhecimento, Da Silva (2014) sugere que na MD a questão de pesquisa é avaliada e analisada sob diferentes pontos de vista, por diferentes agentes, cada qual com sua “lente disciplinar” e respeitando as fronteiras desta, ao passo que na ID

há forte integração entre as disciplinas, resultando na criação de conhecimentos que não podem ser associados a apenas uma disciplina original (PHILIPPI JUNIOR & SILVA NETO, 2011).

A TD, por sua vez, representaria um passo além. Não apenas integra disciplinas, tal como se faz na ID, mas reconhece a relevância dos conhecimentos existente do “lado de fora” do mundo acadêmico. Ou seja, enquanto na MD e na ID uma pesquisa é conduzida de forma puramente acadêmica, na TD ocorre a integração ente cientistas e não-cientistas; entre o conhecimento acadêmico e o conhecimento dito tradicional, local, leigo ou cidadão (FRODEMAN 2010; PHILIPPI JUNIOR & SILVA NETO, 2011; DA SILVA, 2014).

Krohn (2010) e Klein (2013) sugerem que TD é uma característica de qualquer pesquisa que analise fenômenos do “mundo real”, em contraste com as “condições ideais” e com a visão de mundo simplificada que experimentos e teorias científicas (disciplinares) adotam (KROHN, 2010). Da Silva (2014) reforça o fato de que na TD o conhecimento é gerado no próprio contexto de sua aplicação, focado na solução de problemas reais e primando pela funcionalidade e compromisso social.

4.2.1.2 *Estratégia*

O ponto de partida foi o reconhecimento de que a intervenção endereça problemas de caráter complexo e que a construção das soluções deveria se basear na interação de várias disciplinas e fontes de conhecimento – tanto científicas quanto não-científicas.

Como é obviamente impossível para uma única pessoa dominar todas as competências necessárias à execução de um projeto transdisciplinar, um dos papéis preponderantes do pesquisador e do *núcleo-duro* da equipe do INOVESENIOR foi o de catalizador, formando e orquestrando um amplo conjunto de especialistas. Nesse sentido, essa estratégia alinha-se à argumentação de Klein (2013), quando sugere que pesquisas TD gerem conhecimento a partir da incorporação, do equilíbrio e da mescla entre conhecimentos acadêmicos e práticos; experiência dos pesquisadores e dos demais atores não-pesquisadores envolvidos. Ou seja, sem prejuízo da utilização do chamado “conhecimento científico confiável”, valorizar e apoiar-se complementarmente em “conhecimentos socialmente robustos” (KLEIN, 2013).

Nesse contexto, participação, cooperação, colaboração, parceria, trabalho em rede e aprendizado mútuo, citados por Klein

(2013:193) como bens comuns de projetos TD, foram alicerces que sustentaram os ciclos de *planejamento-ação-observação-revisão* da PA e estratégias para criação das pontes entre os problemas (complexos) e as respectivas propostas (holísticas) de solução.

Em suma, a teoria emergiu não apenas das ações, observações, estudos e análises conduzidos pelo pesquisador, mas também -- e em alguns casos principalmente -- da intensa troca de experiências e conhecimentos entre todas as pessoas que participaram da intervenção.

4.2.2 Codificação

A codificação dos conceitos e categorias de análise, assim como a geração de proposições, ocorreu em dois momentos distintos: durante e após a pesquisa de campo.

Durante a pesquisa de campo, conceitos e categorias emergiram naturalmente a partir dos temas e problemas práticos que precisavam ser endereçados pela equipe do INOVESENIOR. Nas primeiras fases, por exemplo, surgiram questões legais, tais como “termos de aceleração”; “direitos de participação”; “processo seletivo”. Nas fases seguintes, temas como “alavancagem tecnológica” e “política comercial” entraram em pauta. O QUADRO 5 traz a relação das principais categorias codificadas durante a pesquisa de campo.

QUADRO 5 – Categorias Codificadas Durante a Intervenção

Questões	Conceitos (temas)	Categorias
Propor um programa capaz de promover simbiose entre <i>startups</i> e corporações, com vantagens facilmente percebidas por <i>startups</i> e corporações.	<ul style="list-style-type: none"> • Proposta de valor • Direitos de participação (<i>equity</i>) • Regulamento e instrumentos contratuais • Localização e espaço físico • Prazos • Fases/etapas do programa • Propriedade Intelectual • Dedicção dos empreendedores 	CONCEPÇÃO

Quadro 5 (Continua)

<p>Atrair e selecionar <i>startups</i> promissoras e alinhadas às diretivas de investimento da Corporação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias de Investimento • Direcionadores tecnológicos e mercadológicos • Perfil-alvo dos empreendimentos • Canais de divulgação • Informações requisitadas • Triagem e seleção 	<p>PROCESSO SELETIVO</p>
<p>Explicitação do tipo e do volume de recursos disponibilizados às <i>startups</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio Financeiro (<i>funding</i>) • Apoio Econômico – Tangíveis • Apoio Econômico – Intangíveis • Escritórios, laboratórios, infraestrutura física • Efetivo acesso a Mercado • Programas de capacitação • Mentorias e apadrinhamento • Tratamento individual e/ou em Grupo 	<p>MECANISMOS DE APOIO</p>
<p>Estratégias para amadurecimento, validação e alavancagem dos empreendimentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico inicial • Percurso (plano de ação) individualizado • Empreendedorismo baseado em evidências • Abordagens de Gestão da Inovação • Inteligência para Inovação • Pensamento <i>Lean startup</i> • <i>Design Thinking</i> • Comunidades de Prática • Engenharia de vendas • Máquina de aquisição de clientes • Mentoria x Consultoria. Interna x Externa • Relações de confiança. • Cooperação mútua 	<p>ACELERAÇÃO DE NEGÓCIOS</p>

Quadro 5 (Continua)

<p>Gestão e garantia da entrega dos valores prometidos pelo programa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formação da Equipe (Núcleo Duro) • “Apadrinhamento” da alta cúpula • Fidúcia. Relações de confiança. NDA • Parceria com uma Aceleradora externa • Tomada de decisões de projeto • Execução do Orçamento • Burocracia x Controle x Agilidade • Avaliação de performance • Resolução de conflitos • Recrutamento e engajamento de profissionais da corporação • Acompanhamento e gestão do programa e dos projetos 	<p>GOVERNANÇA</p>
<p>Racional para tomada de decisões de investimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição x Sociedade x Parceria • Incertezas, risco <i>versus</i> retorno • <i>Valuation</i> • <i>Real options</i> • Investimento x Coinvestimento • Aquisição de <i>know-how</i> • Hipóteses de investimento • Critérios (abertos x públicos) 	<p>SAÍDA</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.3 Proposições

Ainda nessa fase de intervenção, várias proposições foram geradas e muitas delas postas em prática, como resultado das atividades do ciclo *planejar-agir-observar-revisar*. As discussões que conduziram a fase planejamento foram documentadas em e-mails trocados; atas informais de reuniões de trabalho; diagramas e esquemas; mapas

mentais e nos diversos documentos e apresentações utilizados para explicar as ações aos participantes.

Os mesmos tipos de mídia foram utilizados para registrar resultados das ações e as observações e revisões realizadas pela equipe e pelo pesquisador. Na maioria dos casos, premências de tempo impediram que tais registros fossem documentados de forma mais estruturada, exceção feita ao artigo Lara *et al* (2016) e os *working papers* Lara *et al* (2015) e Moreira *et al* (2015), todos produzidos ao longo da intervenção.

As proposições construídas ao longo da intervenção, bem como aquelas que foram posteriormente revisadas e integradas ao modelo teórico, estão citadas e analisadas nos capítulos 7 e posteriores.

4.2.4 Construção do Modelo

Em relação à delimitação da teoria e compilação do modelo teórico, etapas mais avançadas do ciclo da GT, essa agenda ganhou força após o término da pesquisa de campo, quando o pesquisador teve condições de se dedicar a atividades mais reflexivas. Nessa fase, as categorias (temas) foram revisadas e conectadas – abrindo caminho para a emergência da teoria.

4.3 CONSTRUÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO

4.3.1 Planejamento

Um arcabouço conceitual básico, especialmente sobre o tema geral e a problemática da pesquisa (Capítulos 1 e 2), foi a primeira atividade executada pela investigação, inclusive como preparação para a pesquisa de campo. Esse arcabouço foi adensado, de forma progressiva e sob demanda, por pesquisas bibliográficas dirigidas a temas específicos como aqueles apresentados no QUADRO 5, que tinham como objetivo ajudar na compreensão dos desafios e guiar a tomada de decisão ao longo da intervenção.

Já na fase de análise e construção do modelo conceitual, novas consultas foram feitas, especialmente para compilar conhecimento científico que ajudasse a traçar paralelos entre as evidências nascidas das análises dos dados coletados e as recomendações presentes na literatura (científica e não científica), quer seja para (i) explicar decisões tomadas ou (ii) ajudar a construir ou verificar a consistência do modelo proposto. Foram consultados não apenas artigos científicos indexados,

mas também notas em *websites* e artigos publicados em jornais e revistas de prestígio, especialmente quando traziam opiniões de especialistas conceituados ou dados factuais relevantes para caracterização da categoria central da pesquisa -- as Aceleradoras Corporativas, dada a escassez de literatura científica. Ou seja, para o tema central de análise, foi feita uma revisão bibliográfica sistemática e integrativa (BOTELHO; CUNHA & MACEDO, 2011), cujos resultados são apresentados no Capítulo 6.

A revisão bibliográfica sistemática utiliza e explicita os métodos usados para identificar, selecionar e avaliar criticamente os estudos que contribuíram com a pesquisa, de forma a limitar o viés de seleção de artigos e avaliá-los com espírito crítico (BOTELHO; CUNHA & MACEDO, 2011) (vide QUADRO 6).

QUADRO 6 - Diferenças entre revisão sistemática e revisão narrativa

Itens	Revisão Narrativa	Revisão Sistemática
Questão	Ampla	Específica
Fonte	Frequentemente não especificada, potencialmente com viés	Seleção baseada em critérios aplicados uniformemente
Seleção	Variável	Avaliação criteriosa e reprodutível
Avaliação	Variável	Criteriosa e reprodutível
Síntese	Qualitativa	Quantitativa
Inferências	Às vezes baseadas em resultados de pesquisa clínica	Frequentemente baseadas em resultados de pesquisa clínica

Fonte: Botelho; Cunha & Macedo (2011:126)

A opção pela revisão sistemática integrativa foi a estratégica utilizada para reforçar o rigor científico e prover um mecanismo de “curadoria” no processo de incorporar aos dados e às análises a literatura não acadêmica.

Em relação aos demais temas e categorias de análise, a revisão foi feita buscando o equilíbrio entre relevância dos trabalhos, reputação dos autores e aderência às demandas da pesquisa. Devido à quantidade de subtemas (categorias e conceitos) e de disciplinas frente às limitações

de tempo impostas pelo doutoramento, optou-se pela realização de uma revisão narrativa, em detrimento de uma revisão bibliográfica sistemática, sempre que a categoria de análise não era a central.

A FIGURA 15 traz uma representação gráfica dos ciclos PA+GT, com um exemplo real de categoria de pesquisa (“seleção de projetos”); o problema empírico (“quais projetos selecionar?”) e a solução encontrada para solucioná-lo (“gestão de portfólio de projetos”). Também ilustra o consumo (revisão de literatura) e a produção de conhecimento científico (“artigos científicos”, “modelo conceitual”, “tese de doutorado”). Algumas iterações desse ciclo podem ser tratadas como pesquisas dentro da pesquisa.

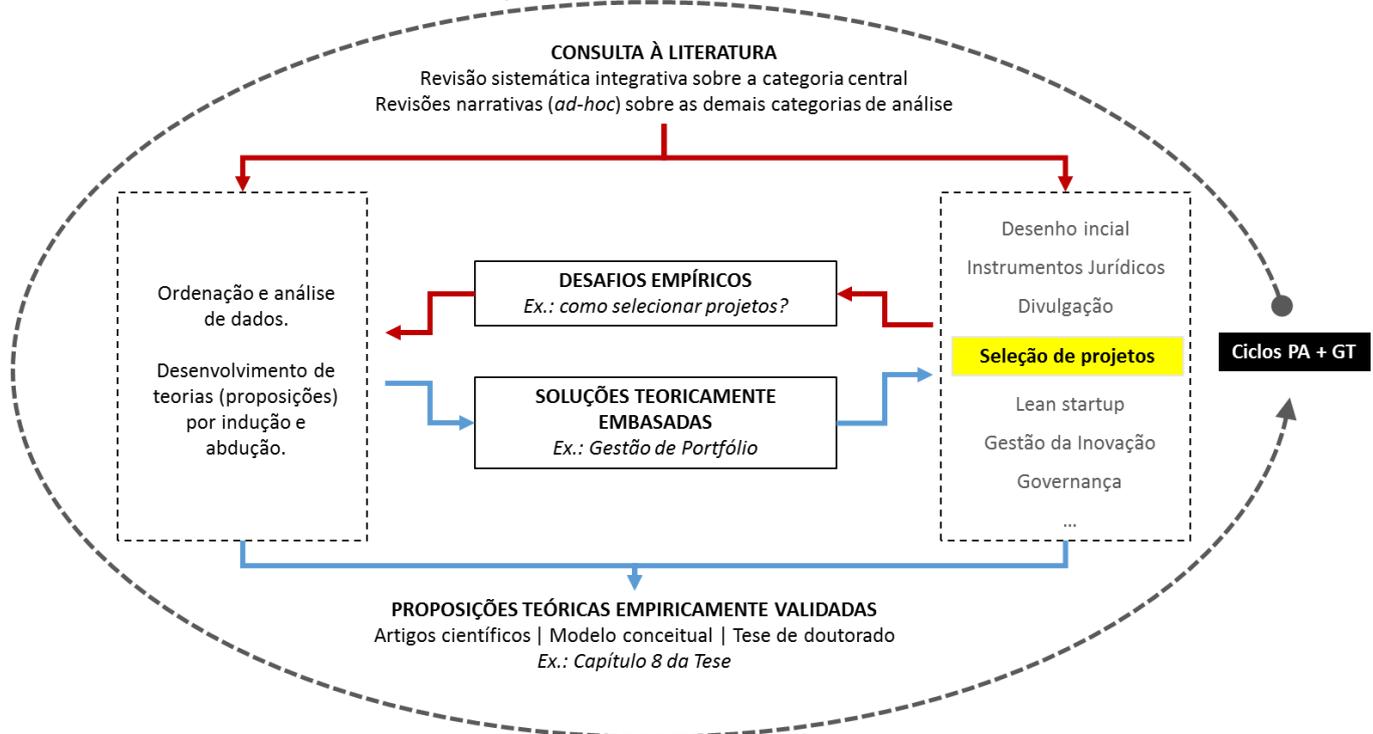
4.3.2 Execução

A revisão sistemática integrativa de literatura endereçando a categoria central de análise, ou seja, “Aceleradoras Corporativas”, buscou seguir a proposta de seis etapas descritas por Botelho, Cunha & Macedo (2011) (vide FIGURA 16). Todavia, para manter o compromisso com a GT, a maior parte das etapas 5 e 6, de análise da literatura e apresentação dos resultados, foi realizada concomitantemente com a análise dos dados empíricos, de forma a que os artigos selecionados também fossem tratados como dados da pesquisa (PANDIT, 1996; DICK, 2005).

4.3.2.1 Escolha do Tema e Questão de Pesquisa

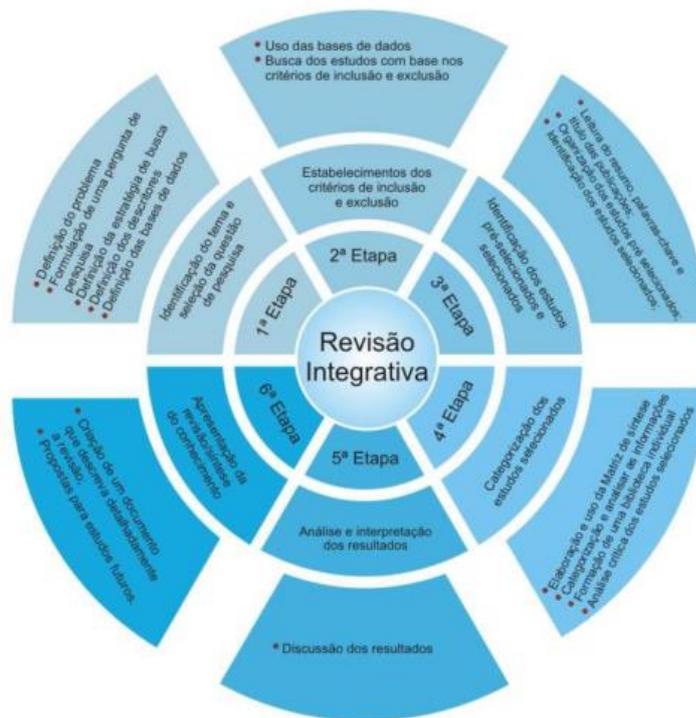
Em inglês, *Corporate Accelerator* é o termo que melhor adere à essa pesquisa, mas como há semelhanças entre essa abordagem e programas corporativos de incubação de empresas -- o que explica alguns autores tratarem esses termos como equivalentes (SIMOUDIS, 2014), e dada a já mencionada escassez de literatura científica sobre o tema, a busca em bases de dados de trabalhos científicos utilizou também o termo alternativo “*Corporate Incubator*”.

FIGURA 15 – Ciclos PA+GT de Intervenção e Teorização



Fonte: Elaboração Própria

FIGURA 16 – O Processo de Revisão Integrativa



Fonte: Botelho; Cunha & Macedo (2011:129).

As bases indexadas consultadas foram *Scopus* e *Web of Science*. E, como forma de integrar outros trabalhos acadêmicos e não acadêmicos, também foram incluídos resultados de busca pelo termo “*Corporate Accelerator*” no *Google Scholar* e no *Google*.

4.3.2.2 *Crítérios de Inclusão e Exclusão*

Todos os trabalhos científicos listados nas bases *Scopus* e *Web Of Science*, ou nos resultados do *Google Scholar*, que se mostraram aderentes ao conceito de aceleradora corporativa, incluindo aqueles que usam o termo “incubadora”, foram pré-selecionados. Já em relação aos artigos não científicos, trazidos pela pesquisa do *Google*, foram adotados os seguintes critérios:

- Apenas os 50 primeiros resultados (cinco primeiras páginas do *Google*) foram analisados.
- Apenas documentos que traziam proposições ou análises foram considerados.
- Apenas documentos publicados por veículos e/ou autores que foram (ou pareciam ser) de boa reputação foram incluídos¹⁹.

Nas etapas de leitura e análise dos trabalhos pré-selecionados, eventualmente foram incluídos estudos e artigos citados no corpo dos trabalhos.

4.3.2.3 *Pré-Seleção de Artigos acadêmicos*

Resultados com o termo “*Corporate Accelerator*” (com aspas) só foram conseguidos utilizando-se o *Google Scholar*, que trouxe 11 documentos, apenas um deles não aderente ao tema da pesquisa (vide QUADRO 7).

¹⁹ Há certa subjetividade na análise sobre a reputação do autor ou veículo. Mas como o próprio *Google* usa um mecanismo de ranqueamento para ordenar os resultados da pesquisa, na prática essa análise de reputação não precisou ser utilizada para excluir artigos.

QUADRO 7 – Artigos Acadêmicos pré-selecionados (“*Corporate Accelerator*”)

1. Hochberg, Yael V. "Accelerating Entrepreneurs and Ecosystems: The Seed Accelerator Model." *Innovation Policy and the Economy*, Volume 16. University of Chicago Press, 2015.
2. Weiblen, Tobias, and Henry W. Chesbrough. "Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation." *California Management Review* 57.2 (2015): 66-90.
3. Lehmann, Peter. "Corporate Accelerators: Characteristics and Motives." (2014): 97.
4. Heinemann, Florian. *Corporate Accelerators: A Study on Prevalence, Sponsorship, and Strategy*. Diss. Massachusetts Institute of Technology, 2015.
5. Dempwolf, C. Scott, Jennifer Auer, and Michelle D'Ippolito. "Innovation Accelerators: Defining Characteristics Among Startup Assistance Organizations." (2014).
6. Kamm, Lucia Tseng. *How to apply entrepreneurial tools to corporations, easily!*. Diss. Massachusetts Institute of Technology, 2015.
7. Rodríguez, Herman, and Julián Andrés. *Start-up development in Latin America: the role of venture accelerators*. Diss. Massachusetts Institute of Technology, 2015.
8. Abouchar, Chantal. "Inventing the Future." (2014).
9. Dee, Nicola, et al. "What's The Difference?" (2015).
10. Bernthal, Brad. "Investment Accelerators." (2013).
11. ~~Andreev Stoilov, Ivan, and Jesús David Pérez Castrillo. "Innovation in technological start-ups." (2015).~~

Fonte: Pesquisa *Google Scholar*, em 24 de Janeiro de 2016

Usando *Corporate Accelerator* (sem aspas) como termo de pesquisa, *Scopus* retornou 20 trabalhos, nenhum deles aderente ao tema dessa pesquisa. A mesma busca feita no *Web of Science* trouxe 44 trabalhos; igualmente nenhum deles aderente.

Uma vez que as buscas com o termo *Corporate Accelerator* às bases *Scopus* e *Web of Science* não renderam frutos, o termo “*Corporate Incubator*” (com aspas) foi utilizado, com 65 e 44 trabalhos listados respectivamente no *Scopus* e no *Web of Science*; número que caiu para 12 após a leitura dos resumos e descarte dos trabalhos não aderentes ao tema da pesquisa (vide QUADRO 8).

QUADRO 8 – Artigos Acadêmicos pré-selecionados (*Corporate Incubator*)

1. Weiblen, T., Chesbrough, H.W. Engaging with startups to enhance corporate innovation (2015) *California Management Review*, 57 (2), pp. 66-90.
2. Barbero, J.L., Casillas, J.C., Wright, M., Ramos Garcia, A. Do different types of incubators produce different types of innovations? (2014) *Journal of Technology Transfer*, 39 (2), pp. 151-168.
3. Friesike, S. Case: Google ventures. (2013) *Management of the Fuzzy Front End of Innovation*, pp. 233-236.
4. Wan, H.-H., Quan, X. Toward a framework of the process of open innovation: Case of Acclarent in the medical device industry (2012) *2012 Proceedings of Portland International Center for Management of Engineering and Technology: Technology Management for Emerging Technologies, PICMET'12*, art. no. 6304321, pp. 3043-3049.
5. Clarke, A.H., Evald, M.R., Munksgaard, K.B. Combining open innovation with corporate venturing: A case of how to balance incremental and radical innovation (2012) *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 15 (4), pp. 253-274.
6. Branstad, A. A study of management tasks and stakeholders in a hybrid corporate incubator (2010) *European Journal of Innovation Management*, 13 (3), pp. 294-312.
7. Ford, S., Probert, D. Trial by market: the Brightstar incubation experiment (2010) *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2 (2), pp. 185-200.
8. Waltz, E. Start-ups weigh benefits of corporate incubators (2008) *Nature Biotechnology*, 26 (3), pp. 254-255.
9. Steyn, P.D., Du Toit, A.S.A. Perceptions on the use of a corporate business incubator to enhance knowledge management at Eskom
10. Becker, B., Gassmann, O. Corporate incubators: Industrial R&D and what universities can learn from them (2006) *Journal of Technology Transfer*, 31 (4), pp. 469-483. Cited 12 times.
11. Becker, B., Gassmann, O. Gaining leverage effects from knowledge modes within corporate incubators (2006) *R and D*.
12. Management, 36 (1), pp. 1-16. Davies, J., Wilkin, C., Kingsbury, Z. Brightstar - A model of corporate incubation (2001) *Journal of the Institution of British Telecommunications Engineers*, 2 (2), pp. 88-91.

Fonte: Pesquisas à base de dados Scopus e Web of Science em 24 de Janeiro de 2016

4.3.2.4 Pré-Seleção de Artigos não acadêmicos

Dentre os 50 primeiros resultados da busca na web (utilizando-o o Google) realizada em 24 de Janeiro de 2016 com o termo “*Corporate Accelerator*”, oito deles (vide QUADRO 9) cumpriam os critérios e foram pré-selecionados.

QUADRO 9 – Artigos não acadêmicos pré-selecionados (“*Corporate Accelerator*”)

- | |
|---|
| 1. Corporate Accelerator. Wikipedia, the free encyclopedia.
https://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_Accelerator |
| 2. Corporate Accelerators Are An Oxymoron. TechCrunch.
http://techcrunch.com/2014/08/25/corporate-accelerators-are-an-oxymoron/ |
| 3. Corporate Accelerator DB.
https://www.corporate-accelerators.net/database/ |
| 4. Corporate Accelerator. Deloitte
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Corporate-Accelerator-EN.pdf |
| 5. Using Corporate Incubators and Accelerators to Drive Disruptive Innovation. Evangelos Simoudis.
http://corporate-innovation.co/2014/08/13/using-corporate-incubators-and-accelerators-to-drive-disruptive-innovation/ |
| 6. 6 lessons from building a corporate accelerator. Orange Silicon Valley.
http://www.orangesv.com/blog/6-lessons-building-corporate-accelerator/ |
| 7. 4 Ways To Set Your Corporate Accelerator Up For Success. FastCompany.
http://www.fastcompany.com/3037960/4-ways-to-set-your-corporate-accelerator-up-for-success |
| 8. Corporate-run startup accelerators: the good, the bad and the plain ugly. Tech.eu
http://tech.eu/features/779/corporate-run-startup-accelerators-good-bad-plain-ugly/ |

Fonte: Pesquisa Google em 24 de Janeiro de 2016.

4.3.2.5 Triagem e Seleção dos Artigos

Os textos dos artigos pré-selecionados foram lidos e analisados, e novamente verificou-se a aderência à categoria central de análise. Objetivamente, foram mantidos apenas trabalhos que abordavam

explicitamente, mesmo que minimamente, programas corporativos de atração, apoio e investimento em projetos externos de inovação (*startups*). Mesmo os trabalhos que se conectavam a alguma das demais categorias de análise listadas na seção 4.2.2 - *Codificação* foram descartados, pois para estas categorias a construção de conhecimento se deu segundo o protocolo GT, com consulta à literatura de forma *ad-hoc*.

Todos os documentos pré-selecionados pelo termo “*Corporate Accelerator*”, tanto pelo *Google* quanto pelo *Google Scholar*, permaneceram na lista final, diferentemente daqueles que haviam sido agregados por usarem o termo “*Corporate Incubator*”. O

QUADRO 10 O QUADRO 10 e o QUADRO 11 trazem a compilação dos artigos científicos e não científicos, respectivamente, selecionados para alicerçar a revisão de literatura. Além da referência ao trabalho, os quadros apresentam um breve comentário sobre o conteúdo e a indicação das categorias que poderiam usar o artigo como fonte de informação.

QUADRO 10 - Artigos Acadêmicos Selecionados

Referência	Comentários	Categorias					
		Cecepção	Seleção	Apoio	Aceleraça	Governança	Saída
Hochberg (2015)	Trata as aceleradoras corporativas como uma das tendências para o futuro e apresenta cinco modelos para execução desse tipo de programa.	X		X			
Weiblen& Chesbrough (2015)	Classifica as formas de parceria entre corporações e <i>startups</i> , bem como a motivação para adotar cada uma delas. Apresenta as Aceleradoras Corporativas como uma estratégia emergente.	X		X	X		X
Lehmann (2014)	Apresenta PAC sob as perspectivas de incubação, aceleração e CV e apresenta estudos de caso de três PAC alemães.	X	X	X	X	X	X

Quadro 10 (Continua)

Heinemann (2015)	Estudo quantitativo sobre PAC nos EUA e Europa	X		X			
Dempwolf,, Auer & D'Ippolito (2014)	Relatório feito pelo SBA (EUA) sobre aceleradoras. Aborda Aceleradoras Corporativas marginalmente.	X	X	X	X		X
Kamm (2015)	Estudos de caso de cinco Aceleradoras Corporativas dos EUA, com destaque para as entrevistas com seus gestores e compilação de “lições aprendidas”	X	X	X	X	X	X
Rodríguez & Andrés (2015)	Aborda características peculiares do ecossistema latino-americano. Embora o trabalho tratar das aceleradoras de uma forma geral, apresenta estudo de caso de uma aceleradora corporativa.	X	X	X	X		X
Abouchar (2014)	Estudo de caso da Aceleradora Corporativa da Time Warner.	X	X	X	X	X	X
Dee <i>et al</i> (2015)	Apresenta os diferentes tipos de programas de apoio a <i>startups</i> , o alvo de investimento de cada um deles e o que oferecem como apoio. Apresenta exemplos de diferentes países.	X	X	X	X	X	X
Bernthal (2013)	Foco em governança e relação com investidores. Aborda as aceleradoras corporativas como uma forma de implementar o que o autor chama de “ <i>Investment Accelerators</i> ”	X					X

Quadro 10 (Continua)

Ford & Probert (2010)	Estudo de caso da Brightstar, incubadora corporativa da British Telecom para projetos internos da corporação. O trabalho aborda apenas conceitualmente a possibilidade de investir em projetos externos, mas faz um estudo interessante sobre governança e sinergia com parceiros externos (notadamente fundos de capital de risco).	X					X	X
Waltz (2008)	Explora os prós e os contras de se associar a uma corporação, sob o ponto de vista das <i>startups</i> .	X	X	X	X			
Steyn & Du Toit (2007)	Enfocam os processos de gestão (criação e absorção) de conhecimentos em programas de apoio a novos empreendimentos.	X		X	X			

Fonte: Elaborado pelo autor.

QUADRO 11 - Outros Artigos Seleccionados

Referência	Comentários	Categorias					
		Cecepção	Seleção	Apoio	Acceleção	Governança	Saída
Crichton (2014)	Comentários críticos e possíveis desafios na relação entre corporações e <i>startups</i> , em função das diferenças de cultura empresarial.				X	X	
Corporate Accelerator DB (2016)	Banco de dados frequentemente atualizado com a relação dos principais programas de Aceleração Corporativa do mundo.	X					

Quadro 11 (Continua)

Deloitte (2014)	Diretivas básicas para empresas que desejem criar programas de aceleração corporativa	X	X	X		X	X
Simoudis (2014)	Apresenta quatro modelos conceituais (baseados em casos reais), principais atividades e processos que uma empresa precisa lidar ao conceber e criar uma incubadora e/ou aceleradora corporativa.	X	X	X	X	X	X
Diaine (2015)	Pequeno conjunto de recomendações para corporações e <i>startups</i> interessadas em criar ou participar de Programas de Aceleração Corporativa.		X		X		
McConomy (2014)	Pequeno conjunto de recomendações para corporações interessadas em criar Programas de Aceleração Corporativa	X		X	X		
Bradford (2014)	Pequeno conjunto de recomendações para corporações interessadas em criar Programas de Aceleração Corporativa			X	X		

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.3 Atualização

Foi criado um alerta no *Google Scholar*, vinculado à palavra-chave “*corporate accelerator*”, de tal forma que até dezembro de 2016, qualquer novo trabalho científico que abordasse a categoria central de análise dessa pesquisa seria identificado e analisado; e poderia influenciar a construção do modelo.

Foi dentro desse contexto que os trabalhos de Kanbach & Stubner (2016) e de Kohler (2016) foram incorporados às referências bibliográficas.

4.4 CONSIDERAÇÕES

A combinação e a interação entre os protocolos da GT e da PA geraram responsabilidades que podem ser assim resumidas: (i) PA conduz a execução da intervenção prática (ação), ao mesmo tempo que coleta os dados a serem usados nos processos de teorização (pesquisa); (ii) a GT guia os processos de teorização (pesquisa) e gera análises e conhecimentos que retroalimentam os ciclos de execução da intervenção prática (ação).

A escassez de literatura científica sobre PAC foi compensada com a incorporação de fontes não acadêmicas, a partir de uma revisão sistemática integrativa. E o reconhecimento do caráter transdisciplinar do problema de pesquisa guiou o processo de incorporação de conhecimentos de diferentes disciplinas, tanto os científicos quanto -- e principalmente -- os tecnológicos e sociais.

CAPÍTULO 5 - PRINCIPAIS CONCEITOS, DEFINIÇÕES E ABORDAGENS

5.1 STARTUPS E ECOSSISTEMA DE SUPORTE

Startups não são apenas empresas nascentes, mas organizações que buscam a criação de novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza (RIES, 2012). São empreendimentos que possuem uma ideia de produto ou serviço inovador e de potencial de crescimento rápido, mas ainda estão definindo, geralmente por tentativa e erro, o melhor posicionamento de mercado, quais estratégias adotar, as características do produto e os segmentos de mercado prioritários. Ou seja, ainda buscam um modelo de negócio que possa ser repetido e escalado (BLANK & DORF, 2012; BLANK, 2013).

Em suma, uma *startup* é uma organização projetada para entregar novos produtos ou serviços e que, sob condições de extrema incerteza, encontra-se em busca de um modelo de negócio replicável e escalável.

Startups possuem uma importância econômica relevante para a economia, tanto em termos de geração de empregos e renda quanto em relação à promoção da inovação, da competitividade e do crescimento econômico. Por essa razão, várias organizações públicas e privadas foram concebidas e criadas para lhes prestar suporte -- econômico ou financeiro, dentre as quais se destacam incubadoras de empresas; aceleradoras de negócios; espaços de *coworking*; cursos; concursos e fundos de capital de risco. Esse conjunto de organizações é chamado de “ecossistema de suporte a *startups*” ou simplesmente “ecossistema de *startups*” (DEE et al., 2015).

Dentre as organizações que formam o ecossistema de *startups*, essa pesquisa faz referência direta a três delas: (i) incubadoras de empresas; (ii) aceleradoras de negócios; e (iii) fundos de capital de risco; e (iv) investidores-anjo.

5.1.1 Incubadoras de Empresas

Uma Incubadora (de empresas) é um ambiente de suporte para *startups* e empresas incipientes. Tipicamente, esse suporte se traduz em (i) escritórios flexíveis, com infraestrutura física, equipe e equipamentos compartilhados, com valor de aluguel subsidiado; (ii) pacote de serviços de apoio, tais como assessoria em *marketing*, formação de equipes, ou acesso a linhas de financiamento; (iii) indicação de serviços técnicos

especializados; (iv) sessões de aconselhamento profissional (“mentoria”); e (v) acesso a uma rede de relacionamentos internos e externos construídos pela incubadora (GRIMALDI & GRANDI, 2005; BERGEK & NORRMAN, 2008).

A ideia é que após um período de “incubação” ou “residência” num ambiente protegido e de custos reduzidos, as empresas “graduadas” tornem-se independentes e autossustentáveis (GRIMALDI & GRANDI, 2005; BERGEK & NORRMAN, 2008).

De fato, o índice de sobrevivência de *startups* é maior entre empresas incubadas do que fora delas, mas a causa, segundo Aerts, Matthyssens & Vandenbempt (2007), está muito mais relacionada à seleção de um bom portfólio de projetos do que propriamente ao apoio que as incubadoras provêm. Sobre esse apoio, pesquisa conduzida por Abduh *et al* (2007) revela que os empreendedores avaliam positivamente a infraestrutura disponibilizada pelas incubadoras, mas não atribuem efetividade aos serviços de suporte à geração de negócios, tais como mentoria, aconselhamento e apoio para criação de redes de relacionamento.

Em que pese existirem incubadoras privadas – quer sejam independentes ou vinculadas a grandes empresas, a maioria delas mantém vínculo com universidades, são mantidas com recursos públicos e não têm fins lucrativos (GRIMALDI & GRANDI, 2005).

5.1.2 Aceleradoras de Negócios

Aceleradoras de negócios, aceleradoras de *startups* ou simplesmente aceleradoras são um tipo distinto de incubação de empresas, geralmente mantidas com capital privado e que oferecem programas de suporte caracterizados por duração pré-definida, geralmente programas de curto prazo (a partir de 3 meses) e turmas fechadas (COHEN, 2013).

A oferta de apoio de uma aceleradora às *startups* inclui uma pequena quantia de recursos financeiros (“capital semente”) e uma ampla gama de oportunidades de capacitação, mentoria e construção de redes de relacionamento, inclusive junto a potenciais investidores (COHEN, 2013). O programa ajuda os empreendedores a amadurecerem o modelo de negócio e geralmente termina com um evento chamado *demo day*, com a apresentação dos projetos a uma grande audiência composta por investidores qualificados (COHEN & HOCHBERG, 2014).

Em comparação aos programas de incubação, além das diferenças relacionadas à duração e intensidade dos programas; aceleradoras oferecem um pequeno investimento – em troca de participação acionária; são baseadas em turmas e bem mais seletivas na escolha dos participantes; além de claro objetivo de buscar investidores para os projetos apoiados, inclusive adotando a ocorrência de investimento nas *startups* como uma de suas principais métricas de sucesso (COHEN & HOCHBERG, 2014).

5.1.3 Fundos de Capital de Risco

Fundos de Capital de Risco, ou fundos de *Venture Capital* (VC) são organizações especializadas em realizar investimentos em empresas de alto risco e alto potencial de crescimento -- geralmente empresas nascentes de alta tecnologia que precisam de recursos para financiar o desenvolvimento de seus produtos ou o crescimento da empresa. Em distinção ao financiamento bancário, os recursos de VC não geram dívidas à *startup*. Em contrapartida aos recursos aportados no negócio, a *startup* oferece participação acionária ao fundo investidor (BLACK& GILSON, 1998).

A presença de VC é de grande importância para o ecossistema de suporte, uma vez que *startups* são empreendimentos de alto risco, com baixos índices de sobrevivência, fazendo com que o financiamento de suas operações seja dependente de oferta de capital privado de maior apetite a riscos (DAMODARAN, 2012).

Hellmann & Puri (2002) pontuam, todavia, que a relevância do VC para o desenvolvimento de *startups* vai muito além dos aspectos financeiros, uma vez que vinculado aos investimentos que um VC realiza num empreendimento estão uma variedade de medidas profissionalizantes e adoção de boas práticas de gestão.

5.1.4 Investidores-anjo

O termo “investidor-anjo” geralmente refere-se a um indivíduo afortunado que tipicamente investe em *startups* por conta própria. Por apoiarem empreendimentos em estágios de vida mais iniciais, são vistos como complementares ao VC no contexto de financiamento de novos empreendimentos (WONG, BHATIA, FREEMAN, 2009). Outras características que distinguem esse tipo de investimento daquele realizado por VC é o fato de investidores-anjo geralmente exigirem das *startups* investidas mecanismos menos formais de governança (WONG,

BHATIA, FREEMAN, 2009); e o montante de capital investido por anjos ser em média 11 vezes menor que o de VC (MORRISSETTE, 2007).

O investimento médio em cada *startup* é bem menor que o de fundos de capital de risco, mas essa fonte de financiamento é mais acessível. Estima-se que 70% de todo o valor investido em *startups* seja proveniente de investidores-anjo (MORRISSETTE, 2007).

Assim como VC, investidores-anjo geralmente não aportam apenas dinheiro. Contribuem com negócios incipientes através de aconselhamento; conexões; participam de conselhos consultivos ou de administração; provêm assistência e inteligência empresarial (ARDICHVILI *et al*, 2002; MADILL, HAINES & RIDING, 2005). Além disso, anjos desempenham um importante papel de fornecer credibilidade ao negócio e facilitar o acesso a novas rodadas de investimento. A presença de investidores-anjo aumenta substancialmente a atratividade de um empreendimento junto a capitalistas de risco (MADILL, HAINES & RIDING, 2005).

Essas características fazem com que investidores-anjo sejam apontados como a mais importante fonte de financiamento para *startups* (MORRISSETTE, 2007).

5.2 CORPORAÇÕES E STARTUPS: A UNIÃO QUE FAZ A FORÇA

Startups são flexíveis, dinâmicas e possuem reconhecida capacidade para inovar; ao passo que empresas grandes são dotadas de complexa e abrangente infraestrutura, com disponibilidade de recursos financeiros e econômicos, incluindo modelos de gestão bem estruturados (MANDEL, 2011; ANTHONY, 2012; WEIBLEN & CHESBROUGH, 2015).

É evidente o potencial de exploração de benefícios mútuos que a aproximação desses dois tipos de organização pode gerar; ou seja, tirar vantagem da criatividade e agilidade das *startups* e combiná-las com os recursos disponíveis nas grandes empresas. Por isso, no lugar de olhar para *startups* apenas como fontes de conhecimento e novas ideias, corporações começam a colaborar efetivamente com esses pequenos negócios e, desta forma, criar novos mecanismos para promover inovação corporativa (WEIBLEN & CHESBROUGH, 2015).

5.2.1 *Corporate Venture Capital: Corporações Investindo em Startups*

5.2.1.1 *Definição*

Chesbrough (2002) define *Corporate Venture Capital* (CorpVC) como um fundo privado criado e controlado por uma empresa madura com o propósito de realizar investimentos em projetos de inovação, mais especificamente quando tal investimento é realizado diretamente em uma *startup* externa. Tal definição exclui investimentos intermediados por gestores de fundos ou em unidades/projetos internos, exceto quando estes últimos já passaram por processos de *spin-off* e se tornaram empreendimentos independentes.

A despeito de realizarem investimentos financeiros, tais programas não buscam meramente retorno monetário à corporação, mas também empreendimentos que promovam negócios complementares ou que alavanquem vendas de seus produtos (WEIBLEN & CHESBROUGH, 2015).

5.2.1.2 *Razões para Corporações Investirem em Startups*

Enquanto no *Venture Capital* (VC) a motivação primária para se investir em *startups* é financeira, ou seja, a perspectiva de alto retorno a partir de um investimento de alto risco, no *Corporate Venture Capital* (CorpVC) o julgamento deve ser feito sob outras perspectivas, em particular alavancagem do crescimento da corporação, quer seja promovendo atuais ou lançando novos negócios (CHESBROUGH, 2002).

Chesbrough (2002) classifica as estratégias corporativas de investimento em *startups* em quatro tipos ou propósitos: (i) motriz (*driving*); (ii) emergente (*emergent*); (iii) facilitadora (*enabling*) ou (iv) passiva (*passive*). Essa classificação se baseia na análise dos objetivos do investimento (se estratégico ou financeiro) e do grau de aderência da *startup* à capacidade operacional da corporação, conforme ilustra a FIGURA 17.

FIGURA 17 – Estratégias de Investimento em *Startups*

		Objetivo do investimento	
		<i>Estratégico</i>	<i>Financeiro</i>
Aderência à capacidade operacional da corporação	<i>Alta</i>	MOTRIZ Alavancar estratégias ligadas aos negócios atuais	EMERGENTE Explorar novos negócios em potencial
	<i>Baixa</i>	FACILITADORA Complementar estratégias ligadas aos negócios atuais	PASSIVA Apenas prover retorno financeiro

Fonte: Traduzido de Chesbrough (2002:7)

Com exceção da estratégia passiva, que se alinha à mesma lógica financista do VC, cada uma das outras três permite à empresa traçar diferentes táticas para obtenção de retorno sobre o investimento e promoção de crescimento de seus negócios - atuais ou futuros -, como exemplificado no QUADRO 12.

QUADRO 12 – Estratégias de Investimento e Táticas para Promover Crescimento dos Negócios

Estratégia	Táticas	Exemplo
Motriz	Promover um padrão tecnológico de interesse da organização através do investimento em <i>startups</i> que desenvolvam produtos ou serviços que estimulem a adoção de tal padrão	Microsoft investiu em empresas que adotavam a sua Plataforma .NET

Quadro 12 (Continua)

Facilitadora	Estimular a demanda de produtos da organização quando se investe em <i>startups</i> com soluções complementares e cuja adoção aumenta a demanda das soluções da corporação	Intel investe em aplicações que aumentam a demanda pelos seus processadores
Emergente	Estimular <i>spin-off</i> de empreendimentos que explorem tecnologias subutilizadas e/ou não estratégicas para a organização.	Lucent investe em empresas construídas a partir da exploração de tecnologias desenvolvidas por ela, mas identificadas como não centrais
	Experimentar novas possibilidades, em empreendimentos que desenvolvam soluções/negócios desalinhados ou mesmo conflitantes com os da corporação	Cisco investe em tecnologias que mais tarde ela pode adquirir e incorporar internamente.
	Desenvolver tecnologias “backup”, que sirvam como espécie de seguro em relação à direção tecnológica atual	Intel investiu em uma empresa que desenvolvia uma tecnologia de rede com potencial de suplantará aquela que a Intel apostava.
	Explorar nichos de mercado “virgens”, através de empresas que atendam clientes desses novos mercados, como forma de obter indicadores do potencial de tais mercados	Panasonic investiu em <i>startups</i> que atuavam na convergência de <i>home-computer</i> e entretenimento

Fonte: Adaptado e Traduzido de Chesbrough (2002:10-11)

5.2.2 Aceleração Corporativa

Um programa de aceleração corporativa (PAC) é equivalente a uma aceleradora de empresas privada, porém mantida, patrocinada e em alguns casos gerida por uma corporação em busca de *startups* promissoras e aderentes a seus interesses empresariais; para as quais geralmente são ofertadas diferentes formas de apoio, incluindo financiamento, mentoria e espaços de trabalho compartilhado (WEIBLEN & CHESBROUGH, 2015; HOCHBERG, 2015). Em contrapartida, as *startups* geralmente oferecem direitos de participação acionária ou de exploração da propriedade intelectual desenvolvida em conjunto (BERNTHAL, 2013; WEIBLEN & CHESBROUGH, 2015; DEE et al., 2015).

Tais programas permitem atrair e acompanhar *startups* desde suas fases iniciais, razões pelas quais Heinemann (2015) prevê a utilização crescente de PAC como parte do “funil” ou do “radar” de programas de CorpVC. Especialmente porque, como reforçam Weiblen & Chesbrough (2015), os processos de CorpVC demandam muito tempo e esforço antes mesmo de um investimento acontecer, quer seja na busca por potenciais candidatos a investimento ou na realização de coleta de informações, auditorias e análises sobre a empresa alvo de investimento (*due diligence*).

Possuir seu próprio programa de aceleração corporativa vem sendo uma estratégia adotada por um número crescente de empresas como forma de engajamento com *startups* (ABOUCAR, 2014; LEHMANN, 2014; SIMOUDIS, 2014; WEIBLEN & CHESBROUGH, 2015; HEINEMANN, 2015).

5.2.3 Outras Formas de Engajamento com *Startups*

CorpVC e PAC são as duas estratégias de engajamento com *startups* abraçadas por essa pesquisa. Nos dois casos, busca-se a geração de novos negócios inovadores a partir de ideias originadas no ambiente externo à organização. Weiblen & Chesbrough (2015) e Kohler (2016) citam outros quatro modelos de engajamento, sendo os dois primeiros baseados na alavancagem de ideias geradas dentro da corporação e os demais prevendo origem externa para os empreendimentos a serem apoiados:

- (i) *Incubadoras corporativas*: São mecanismos que buscam gerar, apoiar e alavancar ideias de novos negócios nascidas no interior da corporação, geralmente ideias promissoras,

mas que não se alinham ao *core business* ou ao modelo de negócio da empresa. Emergiram como um mecanismo que permitia levar esses negócios ao mercado, aproveitando o potencial dessas ideias a partir da criação de novas empresas que as exploram (WEIBLEN & CHESBROUGH, 2015).

- (ii) *Plataformas*. Definidas como um mesmo ecossistema de empresas que desenvolvem produtos complementares e que fortalecem mutuamente todos os participantes (GAWER & CUSUMANO, 2014). O sistema Android e o GooglePlay são plataformas e o sem número de empresas – notadamente *startups* - que desenvolvem aplicativos (*apps*) para essas plataformas formam um mesmo ecossistema de inovação (ANTHONY, 2012; WEIBLEN & CHESBROUGH, 2015).
- (iii) *Hackathons*. Eventos de colaboração intensiva, com a participação de diferentes equipes que sob uma severa limitação de tempo buscam resolver problemas ou desafio tecnológicos trazidos pela corporação (KOHLENER, 2016; LODATO & DISALVO, 2016).
- (iv) *Fusões e aquisições*. Representam um caminho rápido (e de grande impacto) para adquirir tecnologias e competências que endereçam problemas específicos ou permitem à corporação entrar em novos mercados (KOHLENER, 2016).

5.3 FERRAMENTAS E ABORDAGENS DE GESTÃO DA INOVAÇÃO

Durante a construção de suas proposições, a pesquisa abraçou algumas abordagens de gestão da inovação, tanto clássicas quanto emergentes; e de aprendizado colaborativo; as quais são resumidamente descritas a seguir.

5.3.1 *Lean Startup*

O método *lean startup* (traduzido ao português como “*startup enxuta*”) nasceu em 2004, quando Eric Reis combinou duas ideias fundamentais: (i) desenvolvimento de clientes e (ii) desenvolvimento

ágil de produtos²⁰. A primeira diz respeito à tentativa de entender se e quais clientes pagariam pela solução que está sendo proposta, enquanto a segunda busca criar (rapidamente) produtos que consumidores estariam dispostos a comprar (BLANK, 2013; RIES, 2014). Suas ideias exercem grande influência e é tipicamente a abordagem de criação de *startups* utilizada como referência em cursos, publicações e programas de aceleração de empresas (ABOUCAR; 2014), especialmente depois do lançamento da primeira edição do livro “*Lean Startup*” de Eric Ries, em 2011 (BLANK, 2013).

A abordagem se baseia em ciclos de “construir, medir e aprender”, ilustrado pela FIGURA 18, e um processo de amadurecimento executado em quatro etapas, descritas na FIGURA 19.

O mais importante aspecto da abordagem *lean startup* diz respeito ao que Ries (2014) chama de distinção entre gestão de um novo negócio e a busca por um modelo de negócio viável. Enquanto a primeira associa-se a ferramentas ditas tradicionais (como Plano de Negócio), a segunda é a atividade central dessa que vem se tornando a principal abordagem para criação de novos negócios; e adotada não apenas por *startups*, uma vez que vem crescentemente sendo adotada também por equipes de inovação de grandes empresas (RIES, 2014).

5.3.1.1 Empreendedorismo baseado em evidências

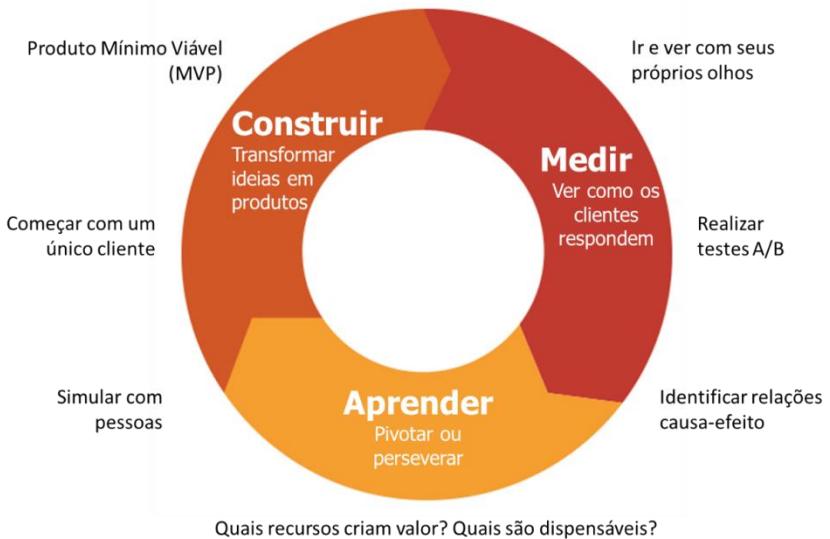
Numa *startup* enxuta, os empreendedores traduzem suas crenças e visão em hipóteses que precisam ser verificadas. Testam estas hipóteses usando uma série de “produtos mínimos viáveis” (MVPs)²¹ e, com base nesses testes e em *feedbacks* colhidos junto a (potenciais) consumidores, decidem se continuam com o modelo de negócio; promovem pequenas ou grandes mudanças (processo chamado de “pivotar”); ou abandonam a *startup* (EISENMANN, RIES & DILLARD, 2012).

²⁰ Em contraste com o desenvolvimento tradicional de produtos, em que cada estágio ocorre de uma forma linear e dura meses, o desenvolvimento ágil constrói produtos em ciclos curtos e repetitivos (refinamentos sucessivos) (BLANK, 2013)

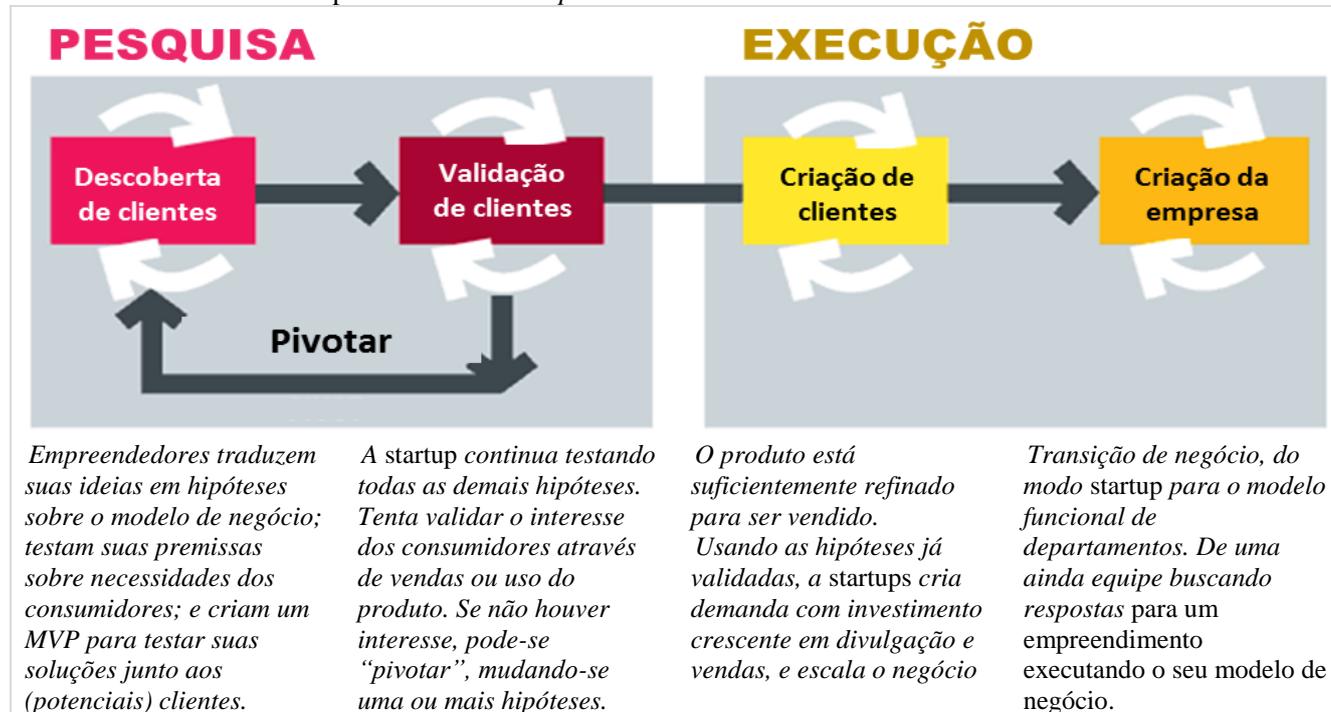
²¹ “Produto mínimo viável” ou “*minimum viable product*” (MVP) representando o menor conjunto de recursos/atividades necessários para validar de forma rigorosa os conceitos e hipóteses associados ao valor que produto/serviço se propõe a entregar (BLANK, 2013).

Durante a fase de desenvolvimento de clientes, se os *feedbacks* de consumidores revelarem que uma hipótese está errada, deve-se revisar o projeto ou alterá-lo -- com base em novas hipóteses. Após várias rodadas de testes e a partir do momento que se chega a um modelo de negócios viável, com suas principais hipóteses testadas e validadas, a *startup* pode começar de fato a ser executada. Parte-se, então, para a constituição de sua estrutura formal (BLANK, 2013; RIES, 2014). Ou seja, uma *startup* enxuta não começa com um plano de negócio, mas com a busca de um modelo de negócio viável (BLANK, 2013).

FIGURA 18 – O ciclo construir-medir-aprender da abordagem *lean startup*



Fonte: Adaptado de Ries (2014:73)

FIGURA 19 - As 4 fases do processo *lean startup*

Fonte: Adaptado de BLANK (2013:6)

5.3.2 *Design Thinking (DT)*

Para Aramo-Immonen e Toika (2010), *design* deve ser entendido como um processo que busca - ao modelar produtos, serviços e processos - satisfazer as necessidades das pessoas. Nessa perspectiva, uma definição sintética de DT nasce da sua própria tradução aproximada, proposta por Pinheiro e Alt (2012) como o “jeito de pensar do design”, ou simplesmente pensar e projetar como um *designer*.

Dentre as ideias centrais por trás do DT ressalta-se o fato de poder ser adotado e aplicado por profissionais de qualquer formação, não apenas por especialistas em design; preferencialmente por equipes multidisciplinares – já que geralmente se lida com problemas complexos; e quase sempre com a participação ativa dos potenciais beneficiários das soluções – uma vez que o ponto de partida é entendimento dos problemas, necessidades e interesses dos futuros usuários (THORING; MÜLLER, 2011).

DT busca entender e levar em consideração as circunstâncias que cercam as pessoas (clientes) para as quais está sendo desenhado um bem ou serviço. Para tanto, o DT se baseia em três pilares: (i) empatia; (ii) colaboração e (iii) experimentação.

Empatia pressupõe acompanhar mais de perto o ponto de vista das pessoas que utilizam seus produtos e serviços, diariamente (PINHEIRO; ALT, 2012, p.14). Colaboração significa melhor uso dos recursos; compartilhar e buscar objetivos que sirvam mais e melhor a todos os interessados; e a habilidade de integrar talentos (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007). No enfoque mais específico do DT, Brown (2010) acrescenta que o propósito é colaborar com os clientes para solucionar os problemas, ao invés de simplesmente vender um novo produto. Já a experimentação traz a ideia de “errar cedo para aprender logo” (PINHEIRO; ALT, 2012, p.111). Permitir que a solução proposta seja testada - da forma mais barata possível - antes de ser colocada no mercado. Assim, a experimentação permite que sejam feitos testes e adaptações várias vezes antes que algum investimento substancial seja feito.

5.3.2.1 *Processo e Etapas*

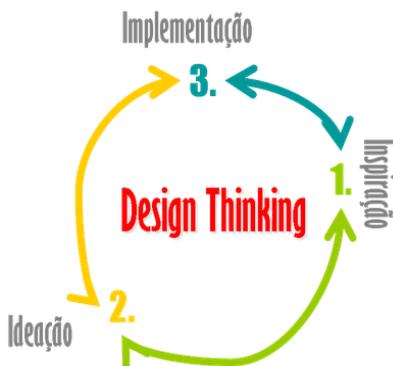
A abordagem de DT é abraçada a partir de metodologias/processos que propõem uma sequência de passos que envolve os usuários desde a identificação do problema até a entrega da solução em forma de produto ou serviço. Tanto a literatura científica

quanto o mercado apresentam várias propostas, mas duas delas - apresentadas a seguir - são pioneiras e origem primária das demais versões e adaptações.

A versão desenvolvida pela IDEO²², consultoria referência em design e inovação situada na Califórnia/EUA, e apresentada por Brown (200) sugere três fases (vide FIGURA 20): (i) inspiração; (ii) ideação e (iii) implementação.

É durante a fase de inspiração que se busca criar empatia, conhecer o problema ou a situação para a qual se busca uma solução. Para a IDEO, não existe uma fórmula pronta sobre como isso deve ser feito, pois cada caso pode ser analisado a partir de seu contexto individual. Na sequência, a ideação é quando as hipóteses formuladas são testadas, com a ajuda de prototipagem rápida. Por fim, a fase de implementação, que significa colocar entregar ou colocar em prática a solução desenvolvida.

FIGURA 20 - Etapas do design thinking – IDEO



Fonte: Adaptado de Brown (2010)

Esse ciclo é mais bem detalhado na leitura feita pela D.School²³, escola de design da Universidade de Stanford, na Califórnia/EUA. Na sua proposta, as fases são mais bem definidas e apresenta *loops* que possibilitam que o processo faça retornos caso uma falha ou necessidade é encontrada numa fase seguinte (FIGURA 21). O processo se inicia

²² www.ideo.com

²³ <http://dschool.stanford.edu/>

com a compreensão do problema ou situação, partindo para a observação atenta, com objetivo de identificar e incorporar diferentes pontos de vista. Uma vez que o cenário é desenhado, o que se segue é uma fase de ideação - onde as hipóteses são formuladas, dando início à prototipagem e aos testes que validarão a solução proposta.

FIGURA 21 - Etapas do design thinking – D.School



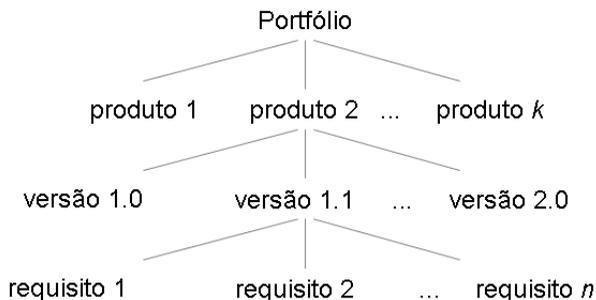
Fonte: D.School Stanford, USA.

5.3.3 Gestão de Desenvolvimento de produtos

Faz parte do escopo da Gestão de Desenvolvimento de Produtos (GDP) o estudo de métodos e técnicas para desenvolvimento de novos produtos e a melhoria da qualidade de produtos existentes (ROZENFELD et al, 2006). Tanto ao nível mais estratégico (da empresa) quanto operacional (de projetos específicos), a literatura de GDP apresenta um grande número de métodos e técnicas de apoio que vêm sendo propostos como ferramentas para ajudar a vencer o desafio de lançar novos produtos. Dentre elas, a intervenção utilizou de forma mais explícita: (i) plataforma de produtos; (ii) *product/techonology roadmapping* (TRM) e (iii) gestão de portfólio de projetos (GPP).

Apesar da origem industrial da GDP, vários trabalhos ressaltam o potencial de adaptação e utilização dos seus métodos para o planejamento de novos produtos em empresas do setor de software (LARA, 2009). Nesse caso, a essência do trabalho é o tratamento adequado das questões relacionadas aos requisitos, aos produtos e suas versões (vide FIGURA 22).

FIGURA 22 – Hierarquia de artefatos da gestão de produtos de software



Fonte: Traduzido de Weerd et al (2006:4)

5.3.4 Gestão de Portfólio de Projetos

Gestão de Portfólio de Projetos (GPP) é um conjunto de processos, métodos e técnicas para analisar e gerenciar coletivamente o conjunto de projetos atuais e futuros – com base em diferentes variáveis. A GPP diz respeito à alocação de recursos e o processo de selecionar quais projetos investir, priorizar ou mesmo abandonar (COOPER, EDGETT e KLEINSCHMIDT, 2000,2001). Além de escolher projetos individuais com maior potencial de dar origem a produtos vencedores, o processo de GPP avalia a carteira de projetos como um todo e os investimentos que a empresa faz na área de P&D&I. É apresentado como uma abordagem fundamental para o sucesso das atividades relacionadas a inovação e desenvolvimento de novos negócios (COOPER, EDGETT e KLEINSCHMIDT, 2000; 2006; URHAHN & SPIETH, 2014).

5.3.4.1 Objetivos

A GPP persegue três objetivos (COOPER, EDGETT e KLEINSCHMIDT, 2000; COOPER & EDGETT, 2006): (i) maximizar o valor do portfólio de produtos (existente e futuros) em termos de retorno financeiro ou outro parâmetro mensurável; (ii) promover balanceamento entre projetos de menor ou maior complexidade, risco, prazo, escopo ou entre diferentes tecnologias e mercados, por exemplo; e (iii) alinhar o portfólio com a estratégia geral do negócio (visão). Para cada um desses objetivos, há várias técnicas e abordagens – tanto

quantitativas quanto qualitativas – cada qual com um conjunto de pontos fortes e fracos. O desafio dos gestores não é apenas escolher quais técnicas adotar, mas o fato de que nenhum método isolado é capaz de cumprir com os três objetivos anteriormente assinalados (COOPER, EDGETT e KLEINSCHMIDT, 2006).

5.3.4.2 Maximizando o valor do portfólio

Maximizar o valor do portfólio é a proposta de algumas técnicas da GPP, dentre as quais a literatura destaca (COOPER, EDGETT e KLEINSCHMIDT, 2000; 2001; COOPER & EDGETT, 2006):

- (i) *Net Present Value* (NPV) ou valor presente líquido (VPL), que poderá ser comparado a um valor mínimo que precisa ser excedido ou usado para classificar os projetos.
- (ii) *Expected Commercial Value* (ECV), ou valor comercial esperado, é uma variante do VPL, mas inclui uma árvore de decisão e análises probabilísticas. Busca identificar o valor de um projeto a partir de sua separação em estágios e seus prováveis resultados.
- (iii) *Checklists*, uma lista de verificação do tipo Sim/Não usada para avaliar um projeto e para descartar aqueles que atingirem uma ou mais respostas “não”. O QUADRO 13 mostra um exemplo de *checklist*.
- (iv) *Scoring Models*. Os projetos são avaliados através de um conjunto de critérios e pesos associados. As notas associadas a cada critério são somadas e usadas para formar um *ranking* de projetos a serem priorizados. Os critérios são organizados de forma a cobrir aspectos como alinhamento estratégico, vantagem competitiva do produto, atratividade de mercado, risco x potencial de retorno, etc.

Há limitações associadas a todos estes métodos. Ferramentas estritamente financeiras podem errar por uma razão simples: dados financeiros frequentemente mostram-se errados. *Checklists* podem ser bastante eficazes para descartar, mas difíceis de serem usados para priorizar projetos. *Scoring models* são muito populares por incorporarem múltiplas preocupações, inclusive financeiras, mas consomem mais tempo e dão a falsa impressão de serem um método preciso (COOPER, EDGETT e KLEINSCHMIDT, 2001).

QUADRO 13 - Lista de verificação típica, com critérios obrigatórios para seleção de projetos

<input checked="" type="checkbox"/> Alinhamento estratégico
O projeto proposto está alinhado com a estratégia e com a visão da empresa
<input checked="" type="checkbox"/> Viabilidade técnica
Há uma razoável probabilidade de viabilidade técnica. Ou seja, é possível que a empresa consiga desenvolver/produzir o produto proposto. Não há razões para acreditar que não seja possível fazê-lo.
<input checked="" type="checkbox"/> Razões competitivas
Existe uma razão de ordem competitiva para tocar o projeto. Ou porque é uma necessidade defensiva, um produto estratégico ou com claras vantagens competitivas (único; superior; etc.)
<input checked="" type="checkbox"/> Atratividade de Mercado
O mercado é grande e crescente; a demanda pelo produto é significativa; os concorrentes são vulneráveis
<input checked="" type="checkbox"/> Vantagem competitiva sustentável
O produto tem uma vantagem que pode ser protegida ou barreira de entrada a novos concorrentes
<input checked="" type="checkbox"/> Sinergias
O projeto potencializa as (ou é construído a partir das) competências essenciais ou pontos fortes da empresa (tecnológicos; mercadológicos ou de produção)
<input checked="" type="checkbox"/> Empecilhos
Não há nenhum empecilho evidente ou alguma variável conhecida que possa fazer o projeto ser abortado

Fonte: Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2001: 52)

5.3.4.3 *Balanceamento do Portfólio*

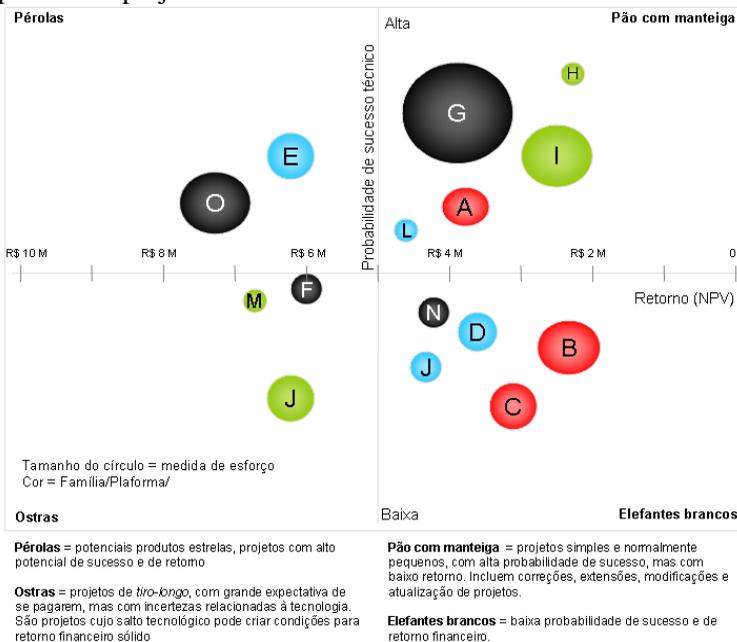
Diz respeito a promover uma melhor diversificação de projetos, em termos de alguns parâmetros-chave. Projetos de longo *versus* curto prazo, alto *versus* baixo risco; distribuídos entre diferentes mercados ou baseados em diferentes tecnologias (COOPER, EDGETT e KLEINSCHMIDT, 2000).

A ferramenta mais difundida é o *Digrama de Bolhas* (COOPER, EDGETT e KLEINSCHMIDT, 2001), que apresenta quatro quadrantes,

a partir de duas dimensões de análise, onde são desenhadas figuras representando os projetos. O diagrama também permite visualizar outras informações através do uso de cores, formatos ou tamanho dos objetos desenhados. Diferentes aspectos podem ser analisados a partir da escolha das dimensões consideradas no diagrama. E o valor atribuído a cada dimensão pode considerar vários critérios de análises (COOPER, EDGETT e KLEINSCHMIDT, 2001).

Diagrama de bolhas não é um método de priorização, mas de visualização dos projetos e suporte ao processo de decisão. Ao mostrar a distribuição dos projetos entre os quadrantes, permite que se verifique se a distribuição está em linha com os propósitos da empresa. A versão mais popular é a variante *risco-retorno* (FIGURA 23). Uma dimensão é o NPV e a outra a probabilidade de sucesso comercial e técnico. Algumas variantes, como o diagrama “Facilidade *versus* Atratividade”, procuram eliminar a necessidade de se obterem dados financeiros precisos (COOPER, EDGETT e KLEINSCHMIDT, 2001; 2006).

FIGURA 23 - Exemplo de diagrama de bolhas para análise do portfólio de produtos e projetos



Fonte: Adaptado de Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2001: 58; 2006: 10).

5.3.4.4 Alinhando o Portfólio à Estratégia da Empresa

Missão, visão e estratégia do negócio devem orientar a alocação dos recursos. Ou seja, os projetos e produtos do portfólio devem refletir estes direcionadores (COOPER, EDGETT e KLEINSCHMIDT, 2000). Em outras palavras, o portfólio deve ser consistente com a estratégia empresarial e refletir as prioridades de investimento traçadas pela organização (COOPER, EDGETT e KLEINSCHMIDT, 2001). Por exemplo, uma organização que quer ser reconhecida como inovadora deve buscar um portfólio com produtos e soluções inovadoras, da mesma forma que uma empresa que traçou planos de investir prioritariamente em certos setores estratégicos precisa contar com projetos a eles endereçados. Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2006) sugerem duas possíveis abordagens para alinhamento dos projetos à estratégia da empresa:

- **Bottom-Up:** seleção de projetos, a partir de um *scoring model* criado de forma a pontuar a aderência do projeto à estratégia da empresa
- **Top-Down:** seguindo o princípio de que “implementar uma estratégia = gastar dinheiro em projetos específicos”, os recursos são primeiro separados de acordo com os alvos de dispêndio (setores; tecnologias, por exemplo), em espécies de “envelopes” estratégicos, e depois distribuídos entre os projetos candidatos.

Vários autores recomendam a utilização de estratégias *top-down* para gestão de portfólio de projetos de inovação (MCGRATH; 2000; VÄHÄNIITTY & RAUTIAINEN; 2005; CHAO & KAVADIAS, 2008; ALLMAN, 2012), em particular por empresas de software (MCGRATH; 2000; VÄHÄNIITTY & RAUTIAINEN; 2005; LARA, 2009).

5.3.5 Comunidades de Prática

Wenger (2006:1) define Comunidades de Prática (CoP) como sendo “grupos de pessoas que compartilham um interesse ou paixão por algo que fazem - e aprendem a fazê-lo - melhor interagindo regularmente entre si”. São formadas por pessoas que se engajam em um processo coletivo de aprendizagem acerca de um domínio compartilhado

e suas práticas refletem o entendimento de seus membros sobre o tema abordado. Fatores externos podem influenciar esse entendimento, mas ainda assim os membros podem desenvolver práticas que são suas próprias respostas a essas influências (WENGER, 1998, 2006).

Uma CoP é constituída por três elementos estruturais (WENGER, 1998, 2006):

- (i) **Domínio.** É a identidade da comunidade, seu assunto e objetivo, que precisa ser explorado e desenvolvido entre os membros. É o interesse em comum que uniu as pessoas e o que distingue a CoP de um simples grupo de amigos, ou de uma rede de conexões entre pessoas.
- (ii) **Comunidade.** Mais do que somente o agrupamento de pessoas para quem o domínio é relevante, é o relacionamento que surge a partir dele, ou seja, as pessoas e suas interações. À medida que as pessoas participam em atividades e discussões, compartilham informações e se ajudam mutuamente, elas constroem relações de qualidade, que lhes permitem aprender umas com as outras para resolver problemas e compartilhar conhecimentos. É uma relação de engajamento mútuo.
- (iii) **Prática.** É o componente ativo, o conjunto de conhecimentos, métodos e ferramentas compartilhados. É o meio pelo qual as pessoas trabalham o domínio de interesse que as uniu e compartilham seu repertório de recursos acerca do tema, tais como experiências, casos, histórias, soluções para problemas recorrentes, dentre outros. Ao longo do tempo, os membros acumulam conhecimento prático em seu domínio, o que faz a diferença para a sua capacidade de agir.

5.4 CONSIDERAÇÕES

Esse capítulo apresentou os principais termos, conceitos e definições cujo entendimento básico torna-se necessário para compreender o contexto geral e os desafios que a pesquisa endereça, bem como avaliar em que medida os caminhos seguidos, as abordagens e proposições cumprem com os objetivos da pesquisa.

No contexto das parcerias entre corporações e *startups*, a pesquisa assume como prioritário o ponto de vista das primeiras. Ou seja, lida com as crescentes oportunidades e necessidades de grandes empresas proativamente se engajarem com *startups* para, com elas e por

meio delas, geraram novos negócios inovadores (produtos ou mercados) de potencial interesse da corporação.

CAPÍTULO 6 - ANALISANDO O FENÔMENO DAS ACELERADORAS CORPORATIVAS

6.1 CARACTERIZAÇÃO

Heinemann (2015) classifica como corporativo um programa de aceleração em que 50% ou mais de sua propriedade estiver vinculada a uma corporação cujo negócio principal não seja trabalhar com *startups*; e quando as diretrizes do programa forem derivadas dos objetivos da corporação que o mantém.

Um PAC busca atrair e formar um pequeno grupo de *startups* promissoras e aderentes aos interesses de uma empresa patrocinadora que, por um período de tempo pré-determinado, oferta mecanismos de apoio que tipicamente incluem rodadas de financiamento; mentoria com profissionais e empreendedores experientes; e espaços de trabalho compartilhado (HOCHBERG, 2015; WEIBLEN & CHESBROUGH, 2015).

Durante o programa, empreendedores participam de atividades de treinamento, (tipicamente sobre abordagem *lean startup*), prototipagem e validação de ideias e produtos, recebem mentoria e acesso a uma rede de especialistas e infraestrutura; além do desenvolvimento dos produtos e serviços do novo empreendimento. Durante e especialmente ao final do programa, os resultados são avaliados e são definidos investimentos, parcerias ou simples encerramento da relação (SIMOUDIS, 2014).

Em contrapartida ao apoio que recebem as *startups* participantes geralmente oferecem quotas da empresa ou direitos de exploração conjunta da propriedade intelectual desenvolvida. Mas essa não é uma regra. Há vários PAC que não requisitam direitos de participação ou propriedade, especialmente porque geralmente há componentes estratégicos no interesse das corporações (formação de fornecedores, por exemplo), mesmo quando auferir ganhos financeiros fizer parte da equação (BERNTHAL, 2013; DEMPWOLF, AUER, D'IPPOLITO, 2014; LEHMANN, 2014; WEIBLEN & CHESBROUGH, 2015; DEE et al., 2015; CORPORATEACCELERATORDB, 2016).

6.1.1 Estratégia de Alavancagem ou Sobrevivência?

Lehmann (2014) apresenta PAC como uma estratégia que algumas empresas utilizam para alavancar os resultados gerados a partir

da utilização dos recursos e competências já existentes na corporação, ao mesmo tempo em que se testam novos produtos e se avaliam novos mercados, os quais poderão não apenas alicerçar o crescimento da corporação, mas garantir competitividade e sobrevivência futuras.

PAC são também mecanismos pré-CorpVC, uma forma de atrair, avaliar, apoiar e acompanhar empresas em estágios mais iniciais do que aquelas que um fundo de CorpVC geralmente avalia. Quando vinculadas a iniciativas de CorpVC, um PAC funciona como parte do “funil” (HEINEMANN, 2015) e uma das vantagens é diminuir o tempo, esforço de captação e o valor do futuro investimento (WEIBLEN & CHESBROUGH, 2015; HEINEMANN, 2015).

As *startups*, de outro lado, enxergam no PAC não apenas uma forma de acessar e utilizar recursos que apenas corporações possuem, tais como reputação junto a clientes, mas um amplo conjunto de ativos que podem ser usados para entrar no mercado e crescer rapidamente (LEHMANN, 2014).

Simoudis (2014) cita que um dos objetivos estratégicos por trás das iniciativas de aceleração corporativa é implementar processos de “inovação aberta”, com empreendedores externos trabalhando em projetos de interesse da organização e com potencial de serem adquiridos/investidos pela corporação; ou, ainda, tornarem-se alvos de investidores externos ou outras unidades de negócio da companhia. Para Deloitte (2015), no longo prazo a interação da corporação com esse tipo de estrutura e com seus projetos tem o poder de transformar inclusive o *core business* da corporação, guiando a empresa e moldando o seu futuro.

Garantir a sobrevivência e construir um futuro são objetivos comuns e catalisadores dessa simbiose entre corporações e *startups* (LEHMANN, 2014; DELOITTE, 2015).

6.1.2 Tipologia

A partir de uma análise de treze PAC, Kanbach & Stubner (2016) apresentam uma tipologia para classificação das aceleradoras corporativas. Segundo os autores, há quatro tipos de PAC, três dos quais com orientação estratégica e um último com orientação financeira:

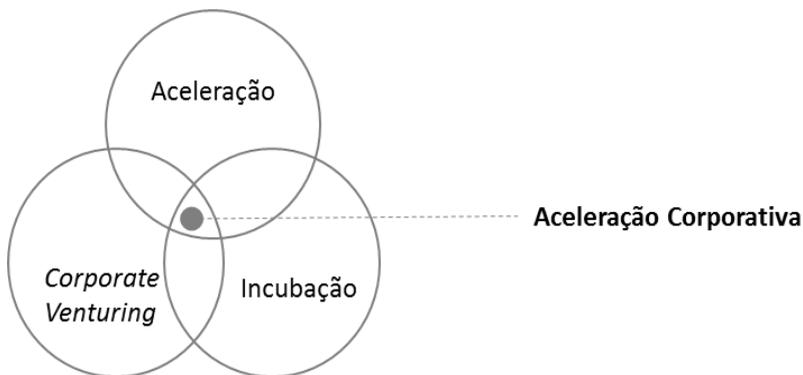
- (i) **Posto de escuta**, cujo principal objetivo é ajudar a entender tendências tecnológicas ou de mercado ligadas a um dado setor e iniciar atividades de cooperação com *startups* dessa área. É o caso da *Microsoft Ventures Accelerator* (KANBACH & STUBNER, 2016).

- (ii) **Investidor de cadeia de valor**, que tem como principal objetivo identificar e desenvolver *startups* com novos e inovadoras produtos/serviços, dos quais a corporação pode de alguma forma se beneficiar a partir do uso de sua cadeia de valor (oferta se soluções complementares ao seu *mix* de produtos, por exemplo). É o caso da *TechStars METRO Accelerator* (KANBACH & STUBNER, 2016).
- (iii) **Laboratório de testes**, que cria um ambiente para avaliar novas ideias de negócios, tanto de *startups* atraídas externamente quanto eventualmente, ou mesmo prioritariamente, projetos criados internamente à corporação. É o caso da *Allianz Digital Accelerator* (KANBACH & STUBNER, 2016).
- (iv) **Caçador de unicórnio**: com objetivos meramente financeiros, busca prêmios financeiros a partir do investimento minoritário e apoio às *startups*, mesmo aquelas não aderentes ao negócio central da corporação. *Axel Springer Plug and Play Accelerator* é um exemplo desse tipo de aceleradora corporativa (KANBACH & STUBNER, 2016).

6.2 DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS COM OUTRAS ABORDAGENS

Dada as suas semelhanças na operação e comunhão de propósitos com outros mecanismos de suporte e investimento em *startups*, Lehmann (2014) apresenta PAC como um fenômeno situado na interseção entre as abordagens de *Corporate Venturing* (CV), *Aceleração* e *Incubação* (vide FIGURA 24).

FIGURA 24 – Raízes Conceituais do Termo Aceleração Corporativa



Fonte: Traduzido de Lehmann (2014:4).

6.2.1 Incubação versus Aceleração

Conceitualmente, a principal diferença entre aceleradoras (corporativas ou não) e incubadoras é que estas últimas são criadas para prover um ambiente menos hostil que a realidade do mercado e dar mais tempo para as *startups* ganharem “musculatura”, enquanto as aceleradoras adotam uma estratégia quase oposta, de levá-las o mais rapidamente possível ao mercado, acelerando as interações com o ambiente externo e acelerando o processo de aprendizado e adaptação (BERNTHAL, 2013). Na prática, essas diferenças se manifestam em cinco dimensões, apresentadas no QUADRO 14.

QUADRO 14 – Aceleradoras *versus* Incubadoras

	Aceleradoras	Incubadoras
Duração	Geralmente três meses	1 a 5 anos
Turmas	Empreendimentos entram e saem dos programas em grupos conhecidos como turmas ou lotes	Inscrição
Patrocínio	Aceleradora privada e com fins lucrativos	Maioria das incubadoras são públicas
Programa Educacional	Frequentemente estruturado – <i>workshops</i> , seminários e aulas	Limitado – geralmente como um serviço pago
Mentoria e Desenvolvimento de rede de contatos	Extensivo	Limitado

Fonte: Traduzido de Bernthal (2013).

6.2.2 Aceleração: Corporativa *versus* Independente

A despeito de a principal distinção entre uma aceleradora corporativa de seus congêneres independentes ser o fato de a primeira ter vínculos com uma grande empresa (HOCHBERG, 2015), na prática outras diferenças (vide QUADRO 15) tornam-se mais relevantes para as *startups*. Um PAC permite conectar *startups* a recursos estratégicos únicos, disponibilizados pela corporação, tais como conhecimentos técnicos e informações de mercado; acesso à força de vendas e canais de distribuição bem estruturados; e geralmente não apresenta a busca e conexão com investidores de risco como uma de suas metas (LEHMANN, 2014; WEIBLEN & CHESBROUGH, 2015; KAMM, 2015; HEINEMANN, 2015).

QUADRO 15 – Aceleradoras versus Aceleradoras Corporativas

Indicador	ACELERADORAS		ACELERADORAS CORPORATIVAS
Nível Macro			
Surgido em	2005	>	2010
Programas	300	>	60
Crescimento	Devagar / Estagnado	<	Forte, mas diminuindo
Localização	Mundo todo, mas predominantemente nos EUA	≠	Mundo desenvolvido e alguns países emergentes
Matriz	Não é relevante	≠	Maior parte na Europa e nos EUA
Nível de Programa			
Objetivos	Sobretudo Financeiro	≠	Sobretudo estratégico
Origem dos objetivos	Aceleradora	≠	Empresa patrocinadora
Propriedade	Na maior parte privada	≠	Corporações. Tendência a serem grandes empresas de TIC
Áreas de interesse	Principalmente tecnologia, mas também saúde, finanças, energia, educação e ciências da vida	≈	Principalmente tecnologia, mas também mídia, comércio, finanças, saúde e educação
Setores de interesse	A maioria dos programas são generalistas. Alguns se especializam.	≠	TIC, transporte, varejo, mercado financeiro, serviços, saúde e outros.
Nível de Processo			
Seleção	Concorrido (menos de 2%)	=	Concorrido (menos de 2%)
Startups	Estágio inicial	≤	Estágio inicial ou crescimento

Quadro 15 (Continua)

Apoios	Mentoria, <i>workshops</i> e relacionamento com investidores	\leq	Frequentemente adiciona recursos especializados da corporação
Prazo fixo	Sim	=	Sim
Baseado em Turmas	Sim	=	Sim
Salário/Remuneração	Todos os 10 melhores programas	$>$	63% de todos os programas
Participação acionária	Parte crítica do modelo de negócio para a maioria dos programas	$>$	40% de todos os programas
<i>Demo Days</i>	Sim	\geq	Algumas vezes; apenas internamente
Resultados			
Financeiros	Na maioria das vezes o fluxo de caixa é negativo		Na maioria das vezes o fluxo de caixa é negativo
Estratégicos	Irrelevante para a maioria delas		Alguns ganhos estratégicos
Eficácia	Alguns programas conseguem ser		Principal indicador

Fonte: Heinemann (2015:65-66)

6.2.3 Aceleração Corporativa *versus* Corporate Venturing

PAC e programas de CorpVC possuem vários elementos em comum, a começar pela ligação com uma corporação e seus objetivos estratégicos. Na comparação entre esses dois conceitos, as maiores diferenças de um PAC dizem respeito ao menor volume de recursos aportados nos projetos (quando ocorre); na prevalência do apoio não-financeiro; na oferta de turmas ou edições; na duração pré-determinada do programa; e na possibilidade de seleção de empreendimentos em estágios mais iniciais (HEINEMANN,2015). O QUADRO 16 sintetiza uma comparação entre essas duas abordagens.

QUADRO 16 – Corporate Venture Capital *versus* Aceleradora Corporativa

Indicador	Corporate Venture Capital	Aceleradora Corporativa
Proprietário	Corporações estabelecidas	Corporações estabelecidas
Objetivos	Financeiro e/ou estratégico; exploração e aquisição de conhecimento	Ainda sem uma clara definição. Exploração, ganhar vantagens competitivas.
Origem dos Objetivos	Derivados da corporação	Derivados da corporação
Portifólio de Empresas	<i>Startups</i> em estágios intermediários ou avançados	<i>Startups</i> em estágios iniciais
Apoio às <i>startups</i>	Primariamente monetário	Primariamente econômico, rede de contatos e experiência
Duração pré-determinada	Não	Sim (máximo 12 meses)
Entrada	Em caráter contínuo	Baseado em turmas
Seleção	Competitiva	Competitiva
Financiamento	Sim	Geralmente
Volume de recursos	Média de US\$ 24M	< US\$ 100K
Participação acionária	Sim	Geralmente
Participação na sociedade	Minoritária	Minoritária
Surgimento	Anos 1960	Anos 2010

Fonte: Heinemann (2015:20).

6.3 ASCENÇÃO DAS ACELERADORAS CORPORATIVAS

Lehmann (2014) explica a ascensão das aceleradoras corporativas como um processo de transformação por que vem passando as aceleradoras independentes. Inicialmente capitaneadas por empreendedores inovadores experientes²⁴, os resultados obtidos pelas

²⁴ A *Y Combinator*, a primeira e mais bem sucedida aceleradora de *startups* do mundo, celeiro de empresas como Airbnb e Dropbox, foi criada em 2005

pioneiras e icônicas *Y Combinator* e *TechStars* trouxeram para essa arena corporações de áreas tão distintas quanto Coca Cola; Nike e Intel.

Os dados levantados por Heinemann (2015) corroboram a tese de que os programas corporativos vêm tomando o lugar das aceleradoras independentes: (i) em 2015, um terço de todas as aceleradoras na Europa já eram vinculados a grandes empresas; (ii) de 2010 a 2015, mais de 60 empresas lançaram aceleradoras corporativas; (iii) totalizando aproximadamente 100 iniciativas ao redor do planeta, em 2015.

Para Heinemann (2015), uma possível explicação para esse “apetite” reside no fato de as empresas estarem com níveis sem precedentes de recursos em caixa e vislumbrarem nos PAC uma alternativa a mais para executarem estratégias de CorpVC e diversificarem seus investimentos em atividades de geração de novos negócios.

Deloitte (2015:15) chama os PAC de “*play-grounds* experimentais” e os apresentam como estruturas que servem como ferramentas de construção de inovações e novos negócios, de forma mais ágil e num ritmo acelerado. Um ambiente em que ideias florescem e crescem sob o suporte dos processos e estruturas organizacionais da corporação. O relatório ainda sintetiza em duas as motivações que balizam o interesse de uma corporação por esse tipo de programa: (i) retorno financeiro, a partir de participação acionária nas *startups*; e/ou (ii) benefícios econômicos auferidos pela corporação advindos da interação com tecnologias ou modelos de negócio inovadores.

6.3.1 No Brasil

Além do INOVESENIOR, o ano de 2014 marcou o lançamento de outras duas iniciativas pioneiras alinhadas ao conceito de aceleradora corporativa²⁵:

por Paul Graham. *Y Combinator* e *Techstars*, criada em 2007, são apresentadas como *benchmarks* para todas as outras (LEHMANN, 2014).

²⁵ Em 2014 já existia a WAYRA (<http://wayra.co/sp/br>), programa de aceleração ligado à Telefônica e presente em 31 países. Todavia, como a Wayra não tinha como objetivo a geração de novos negócios para a corporação, não foi tratada como um PAC, mas uma aceleradora privada patrocinada por uma grande empresa.

- **Abril Plug And Play.** Em parceria com a *Plug And Play* (uma aceleradora do Vale do Silício), a iniciativa tinha um apelo internacional, uma vez que os três primeiros meses aconteciam dentro de uma unidade do Grupo Abril, e os outros três meses ocorriam na Califórnia (na *Plug And Play*). O programa investia US\$ 100 mil em cada startup selecionada, em troca de 10% das ações da empresa, e aceitava projetos de qualquer estágio de amadurecimento. Os empreendedores tinham acesso a um time de mentores, dentre os quais alguns especialistas em mídia do Grupo Abril (ABRIL, 2014).
- **InovaBRA.** A iniciativa do Bradesco busca trazer para perto do banco startups que produzam soluções relacionadas a serviços bancários e financeiros, tais como sistemas de pagamento; canais de atendimento digital; seguros e “banco do futuro”. Em sua primeira edição, o Bradesco não exigia ações da *startup*, mas preferência na compra de propriedade intelectual ou direitos de exploração comercial das soluções. Especialistas do Bradesco agem como mentores e colaboram para alinhar as soluções propostas com os interesses estratégicos e operacionais do banco (INOVABRA, 2014).

Em 2015, é lançada a Oxigênio (<https://oxigenioaceleradora.com.br>), ligada à Porto Seguro, ao passo que o segundo semestre de 2016 marca a proliferação de programas de aceleração com patrocínio ou engajamento efetivo de corporações, com a entrada nesse mercado de três das maiores aceleradoras do país: ACE (<https://goace.vc/>); StartupFarm (<http://www.startupfarm.com.br/>) e LigaVentures (<https://liga.ventures/>), que estabelecem parcerias com corporações de diferentes portes e setores: Basf; Bosch; AES - São Paulo; Mercedes-Benz; Eaton; Sascar; Repom; Intel; Cisco; Algar; dentre outras.

6.4 MODELOS DE GESTÃO

Tanto Lehmann (2014) quanto Hochberg (2015) classificam os modelos de PAC de acordo com três níveis de envolvimento das

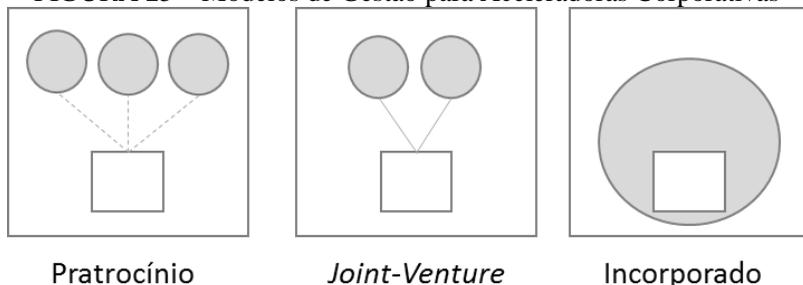
corporações com a execução do Programa²⁶, (vide FIGURA 25):

- O nível mais básico de envolvimento é o de **Patrocínio**, que prevê participação da corporação, por intermédio de seus executivos ou emissários, em atividades de mentoria ou investimento em aceleradoras privadas independentes.
- Chamada de **Joint Venture** por Lehmann (2014) e de **Powered by** por Hochberg (2015), o nível intermediário é da **Parceria**, que ocorre quando a corporação contrata uma instituição, geralmente uma aceleradora independente, para coexecutar o seu PAC. Exemplos dessa categoria incluem: *Axel Springer Plug & Play* e *Disney Accelerator “Powered by” Techstar*.
- No maior grau de engajamento, as corporações criam e gerenciam os seus programas 100% com recursos e equipe própria. É o nível de **Incorporação** ou **Internalização**.

Não obstante simplesmente patrocinar uma aceleradora ser o caminho mais rápido, essa forma de envolvimento não pode ser considerada uma atividade associada a estratégias de *Corporate Venturing* (CV). Não apenas porque não permite explorar as sinergias entre corporações e *startups* anteriormente mencionadas, mas por dar à corporação limitado poder de influência nos processos de seleção dos projetos (LEHMANN, 2014).

²⁶ Hochberg (2015) ainda levanta outras duas possibilidades: (i) a corporação lançar um PAC em consórcio com outras corporações; ou (ii) realizar um PAC exclusivamente voltado para projetos internos, desenvolvidos pelos seus próprios colaboradores.

FIGURA 25 – Modelos de Gestão para Aceleradoras Corporativas



Fonte: Lehmann (2014:64)

No outro extremo também há limitações. Mesmo que teoricamente o modelo *incorporado* seja o que mais alavancaria o potencial de utilização dos ativos da corporação, essa abordagem embute riscos operacionais relevantes, dentre os quais maior dificuldade para atrair mentores e projetos (LEHMANN, 2014) ou endereçar o que Weiblen & Chesbrough (2015) apontam como fatores críticos de sucesso: (i) isolar as *startups* da burocracia da corporação; (ii) manter equilíbrio de poder entre a corporação e a *startup*; e (iii) promover integração com o ecossistema de suporte a *startups*.

Weiblen & Chesbrough (2015) também ressaltam que empreendedores geralmente receiam que as corporações possam “roubar” suas ideias, ou que demorem “eternamente” para tomar decisões críticas para o sucesso de seus projetos. Por conseguinte, Lehmann (2014) propõe como configuração ideal a parceria entre a corporação e uma empresa que tenha experiência em lidar com empreendedores e prestar apoio a projetos de inovação. No modelo de parceria, a participação estreita da corporação no processo de aceleração permite explorar um amplo espectro de benefícios aos projetos participantes, quer sejam estratégicos ou financeiros, ao mesmo tempo que elimina ou minimiza substancialmente os riscos e limitações presentes nos demais modelos apresentados.

6.5 RECOMENDAÇÕES

A literatura não apresenta estudos sobre variáveis condicionantes para o sucesso de um PAC (LEHMANN, 2014), mas alguns artigos elencam, a partir de reflexões teóricas ou de evidências empíricas, o que se poderia classificar como principais armadilhas,

recomendações ou boas práticas nessa área. Weiblen & Chesbrough (2015), por exemplo, citam três questões:

- (i) **Isolar as startups da burocracia corporativa**, criando uma instância de governança responsável por intermediar a interação entre *startups*-simples-e-ágeis e corporações-complexas-e-lentas. A relativa lentidão com que as corporações tomam decisões é uma das maiores preocupações dos empreendedores; ao passo que “ser fácil de lidar com” é citado como um objetivo a ser perseguido pela equipe do PAC.
- (ii) **Equilíbrio na relação de poder** entre a corporação e a *startup*, endereçando o receio natural das *startups* de se relacionarem ou se tornarem sócias de organizações muito maiores e poderosas do que elas. Para que não percam o poder de atrair bons projetos, os PAC precisam convencer as *startups* de que as corporações não farão mal uso de sua posição privilegiada na relação e que se manterão como um parceiro justo e leal.
- (iii) **Integração com o ecossistema** de suporte a *startups*. O PAC não deve ser visto como um competidor, mas como mais um agente do ecossistema, que contribui com uma proposta de valor única, positiva e complementar. E, sempre que possível, integrar-se aos demais atores, como incubadoras e fundos de capital de risco, dentro de uma estratégia que de fato promova a geração de benefícios mútuos.

Artigo de Crichton (2014) aponta o risco potencial de as *startups* de alguma forma se acomodarem e passarem a usar a corporação como fonte primária (ou única) de aconselhamento. Ter todos os mentores vindos de uma mesma empresa, de uma mesma cultura empresarial, diminui a diversidade de *feedbacks* sobre estratégias e produtos, algo importante para empresas em fase de experimentação e validação do modelo de negócio.

Em seu *blog*, a Orange Silicon Valley (DIAINE, 2015) valoriza o papel das pessoas na equação que leva um PAC ao sucesso. Citam que (i) na avaliação de projetos, o time de empreendedores é mais importante que a ideia que trazem, pois só um “bom time produz um bom produto”; (ii) a equipe de gestão do PAC precisa ter postura aberta, comportamento flexível e linguagem informal, compatíveis com a nova geração de empreendedores e colaboradores; (iii) ter pessoas com reconhecida reputação como mentores, consultores ou conselheiros do

PAC aumenta a credibilidade da iniciativa, o que ajuda a atrair bons projetos; (iv) é necessário ter em mente que *startups* demandam certo tempo para gerar resultados concretos, comumente apenas depois do processo de aceleração.

Ainda na seara do capital humano, Simoudis (2014) recomenda que colaboradores da corporação participem ativamente das equipes de avaliação de projetos, tanto na seleção inicial quanto nas decisões investimento; prestem mentoria e apoiem as operações das *startups*, agindo como gerentes de relacionamento. Na seleção desses colaboradores, deve-se optar preferencialmente por aqueles que tenham perfil empreendedor, apaixonados por inovação em detrimento daqueles que encarariam a nova tarefa como uma tentativa de se construir organizações grandes e complexas (uma corporação em menor escala).

Para Heinemann (2015), tudo se resume à realização de um bom planejamento estratégico. As questões mais críticas seriam a seleção dos objetivos específicos do programa e o elenco de estratégias utilizadas para alcançá-los, por serem capazes de guiar todos os outros elementos, incluindo diretrizes de mercado, tecnologias-alvo e potenciais parcerias com outras instituições.

Ainda na linha do planejamento, MCCONOMY (2014) concorda que ter uma estratégia bem clara é a questão crucial para o sucesso da iniciativa, mas também recomenda (i) cuidado na escolha da localização, em particular fazê-la fora dos “muros” da corporação, longe da cultura e dos processos corporativos; (ii) ter uma estrutura ágil para tomada de decisões; e (iii) promover o intraempreendedorismo, não apenas pelos benefícios que essa estratégia por si só é capaz de produzir para a corporação, mas porque é indispensável que as *startups* encontrem dentro da corporação profissionais capazes de entender e apoiá-los.

Por fim, mas não menos importante, patrocinar, financiar e de fato apoiar as atividades do PAC. De acordo com Simoudis (2014), esse é um item tão crítico que deveria ser uma responsabilidade diretamente ligada ao CEO da corporação.

O QUADRO 17 traz uma síntese dessas recomendações.

QUADRO 17 – Principais Recomendações para Programas de Aceleração Corporativa

1. Criar uma estrutura ágil para tomada de decisões, que isole as *startups* da burocracia e dos processos corporativos
2. Estabelecer e manter relações com equilíbrio de poder entre *startups* e corporações;
3. Integrar o PAC e as *startups* aos demais atores do ecossistema de suporte e não usar a corporação como única fonte de conhecimentos e de apoio;
4. Dar maior peso à qualidade do time de empreendedores do que à ideia de negócio;
5. Montar a equipe do PAC com profissionais que de um lado consigam gerar empatia com os empreendedores, e de outro sejam capazes de estabelecer as conexões com os recursos e o pessoal interno da corporação.
6. Promover o empreendedorismo dentro da corporação e usar os intraempreendedores como mentores, consultores e apoiadores das *startups*.
7. Realizar um bom planejamento estratégico, com diretrizes e objetivos claros.
8. Escolher uma localização que favoreça uma cultura de experimentação e criatividade.
9. Prever a participação ativa de profissionais da corporação nos processos de seleção e avaliação de empreendimentos.
10. Ter paciência para esperar as *startups* darem resultado
11. Conseguir o patrocínio da alta cúpula da corporação, incluindo o CEO

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.6 CONSIDERAÇÕES

A despeito de ser ainda um fenômeno recente, há vários indícios de que programas de aceleração corporativa crescerão em número e relevância dentro do ecossistema de apoio às *startups*, quer seja porque substituem ou complementam iniciativas similares. Logo, do ponto de vista científico, o tema ganha importância não apenas pela já mencionada escassez de literatura (fronteira do conhecimento), mas também pela complexidade do problema em si, uma vez que planejar e rodar um PAC significa encarar desafios práticos nada triviais, como ilustra bem a lista de recomendações compilada nesse capítulo.

Para que se agarrem as propaladas oportunidades advindas da relação simbiótica entre corporações e *startups*, um PAC precisa lidar tanto com questões de cunho prático, como modelo de gestão e tomada de decisões, quanto abstrato, como criação de ambientes propícios a uma cultura empresarial ágil, flexível e “*cool*”. Essas questões fizeram parte do planejamento do INOVESENIOR, apresentado no próximo capítulo.

CAPÍTULO 7 - O PROGRAMA INOVESENIOR

7.1 PLANEJAMENTO E MODELO DE GESTÃO

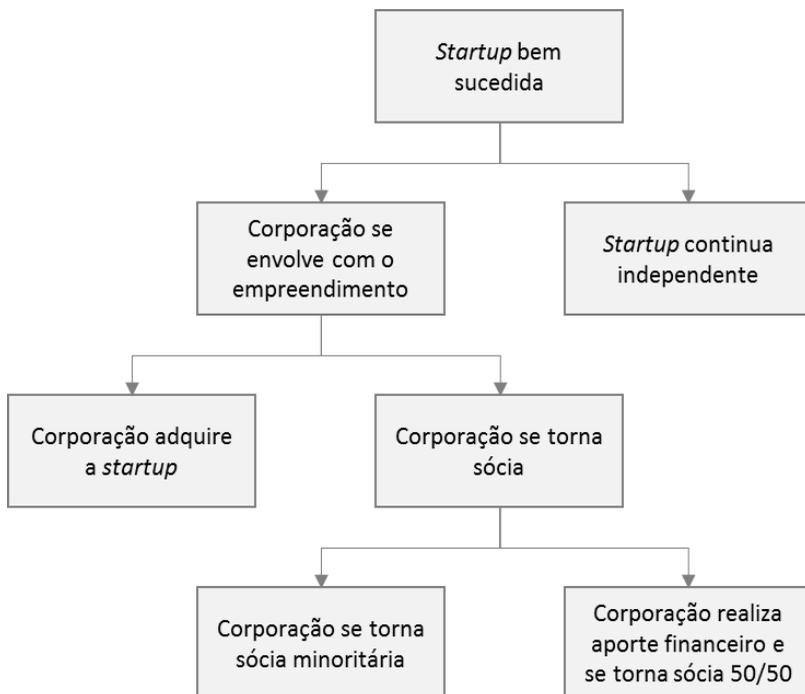
7.1.1 Síntese do Programa

Sob a perspectiva da Senior Sistemas, o INOVESENIOR tinha o objetivo de realizar investimentos em *startups*: (i) em estágios iniciais; (ii) com produtos e serviços que endereçassem o mesmo mercado que a corporação já atuava (varejo e manufatura, por exemplo) ou tinha intenção de atuar (agronegócio e outros); e (iii) potencial de no médio prazo atingir um faturamento anual acima de R\$ 1 milhão. Tomando-se como referência as estratégias de investimento apresentadas por Chesbrough (2002) e ilustradas na FIGURA 17, o INOVESENIOR buscava alinhamento às estratégias emergente, facilitadora e motriz.

Durante nove meses, os empreendedores receberiam capacitação, apoio técnico, econômico, financeiro e logístico para amadurecimento do projeto - do desenvolvimento das soluções à validação dos modelos de negócio junto a potenciais clientes. Ao longo desse tempo, as *startups* teriam acesso privilegiado à infraestrutura da SENIOR, incluindo sua força de vendas, e a mentores e especialistas internos e externos à corporação, para apoiarem o desenvolvimento dos empreendimentos. Ao final do Programa, os projetos que cumprissem com as expectativas neles depositadas teriam recebido até R\$ 240 mil em investimentos financeiros, além de cerca de R\$ 40 mil em serviços e incontáveis horas de mentoria e assessoria. Destes empreendimentos a corporação se tornaria sócia e negociaria com os empreendedores um plano de investimento para escalar rapidamente o novo negócio.

Os empreendedores que participassem de todo o PAC concordavam em ceder 30% das cotas das *startups*, em benefício da parceria SENIOR & ACCELERI. E aquelas que recebessem a primeira rodada de investimentos, ao final do programa, cederiam outros 20%, de forma a que ao final do processo o novo negócio pudesse se tornar uma sociedade 50/50 entre os empreendedores (fundadores) e a corporação (após negociar a parte da ACCELERI). O acordo também previa a possibilidade de aquisição das *startups* pela corporação, em condições previamente definidas. A FIGURA 26 ilustra todas as alternativas possíveis.

FIGURA 26 – Caminhos possíveis dentro do INOVESENIOR



Fonte: Elaboração própria

Apesar de ter sua matriz em Blumenau/SC e presença importante em São Paulo e em outras grandes cidades, a corporação optou por sediar a iniciativa em Florianópolis/SC, tanto pela proximidade quanto por essa cidade ser reconhecida nacional e internacionalmente como um dos melhores locais para se empreender e inovar; um celeiro de *startups* com grande apelo e poder de “sedução” de jovens empreendedores^{27 28}. Tais características foram consideradas importantes para o sucesso de uma iniciativa que tinha como objetivo a

²⁷

http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2014/11/141124_emprededoris_mo_lgb_lk

²⁸ <http://www.nearshoreamericas.com/santa-catarina-startups-tech-brazil-florianopolis/>

formação de uma turma com até dez *startups* de altíssimo nível, originárias de qualquer parte do país, e meta de escolher, ao final do INOVESENIOR, ao menos dois empreendimentos para uma rodada de investimento.

7.1.2 Pacote de Benefícios

Embora prever aportes financeiros nos projetos, o conjunto de apoios ofertados pelo INOVESENIOR foi construído a partir da premissa de se explorar ao máximo as sinergias entre os recursos estratégicos (capital físico e intelectual) existentes na corporação e as demandas e oportunidades ligadas às *startups*. Ou seja, o pacote de benefícios tinha caráter muito mais econômico e intangível do que financeiro e quantificável; e é resumido a seguir:

- **Ajuda de custo.** Cada *startup* participante recebeu, a título de ajuda de custo aos empreendedores, um valor de R\$ 40 mil. O objetivo era ajudar a cobrir custos de caráter pessoal – dos empreendedores -- e viabilizar que ao menos um dos sócios se dedicasse integralmente às atividades da *startup*.
- **Infraestrutura física (espaço de *coworking*).** Foi montada uma sala no Centro de Inovação da ACATE²⁹, em Florianópolis, para servir de ponto de apoio e espaço de *coworking* para as *startups* que precisassem ou desejassem uma infraestrutura física em Florianópolis. A sala continha mesas de trabalho, sala de reunião, copa e infraestrutura multimídia (impressora, projetor e monitores) e de telefonia (Internet banda larga e telefone). Além desse espaço privativo, as empresas também tiveram acesso aos espaços comuns reservados aos condôminos do CIA, tais como salas de reunião, de treinamento e auditório.
- **Infraestrutura tecnológica.** As *startups* receberam um amplo pacote de serviços de infraestrutura na *Amazon Web Services* (AWS). AWS é um programa projetado para fornecer às *startups* os recursos de infraestrutura que facilitam escalabilidade e o crescimento do negócio. Alguns dos maiores *cases* de *startups* do mundo, incluindo Dropbox e Pinterest, utilizaram a AWS para rápida implementação.

²⁹ ACATE = Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia (<http://ciaprimavera.com.br/>)

- **Capacitação.** Cursos, workshops e capacitações para o desenvolvimento do negócio e do produto, além da mentoria durante toda a fase de aceleração. As capacitações foram (i) contratadas junto a terceiros, como no caso do Programa Startup SC³⁰, que as empresas participantes tinham a opção de participar; ou (ii) especialistas especialmente convidados para trazer conhecimento para o grupo de *startups*, a partir de lacunas de conhecimento identificadas ao longo do processo de aceleração.
- **Mentorias.** Sessões de aconselhamento, individuais ou coletivas, para intercâmbio de experiências em áreas técnicas ou de negócio. Algumas abordavam temas de caráter mais genérico e eram conduzidas pela própria equipe INOVESENIOR; enquanto outras aprofundavam temas mais específicos, razão pela qual acionavam especialistas, identificados na própria corporação ou contratados junto ao mercado.
- **Mentoria “Corporativa”.** Para catalisar o processo de amadurecimento dos negócios e estreitar o relacionamento entre os empreendedores e os recursos disponíveis na corporação, as *startups* contaram também com o que o programa chamou de “Anjos Corporativos”, mentores escolhidos dentre a alta gerência da corporação para: (i) apadrinharem os empreendedores e os ajudarem a acessar conhecimentos, profissionais, clientes, especialistas do “mundo Senior” e (ii) aconselhamento (*coaching* informal).
- **Serviços especializados.** Acesso a consultores externos e prestadores de serviços especializados, desde assessoria jurídica e contábil até serviços de divulgação (*marketing* digital), assessoria em *design* ou mesmo algum aspecto tecnológico considerado crítico para o negócio. A escolha e contratação dos serviços foi precedida de diagnóstico feito pela equipe de gestão do Programa e/ou demandas trazidas pelas *startups*. Em média, Cada *startup* teve um orçamento de R\$ 40 mil para essa finalidade.

³⁰ Programa de treinamento oferecido pelo SEBRAE/SC, com duração de 5 meses e composto de workshops, cursos, palestras e sessões de mentoria. Mais informações em: <http://www.startupsc.com.br/>

- **Acesso a mercado.** Do ponto de vista das *startups*, o principal objetivo do processo de aceleração foi criar as condições para que as soluções propostas pelos empreendedores fossem não apenas validadas, mas criadas para e com a participação ativa dos clientes da corporação (potenciais futuros clientes da *startup*). Para isso, a corporação colocou à disposição do Programa profissionais ligados à sua área comercial, incluindo acesso à sua força de vendas (da corporação, de suas filiais ou revendas), analistas de negócios, e gestores. Juntos com a *startup* e a equipe INOVESENIOR, estes profissionais definiram as estratégias para testar conceitos, modelos de negócios, promover a “comercialização pioneira”, e testar ou garantir a escalabilidade dos produtos. Vale ressaltar que a corporação possuía uma força de vendas composta por mais de 100 canais de distribuição e 7 filiais; e uma carteira com cerca de 10 (dez) mil clientes ativos.
- **Outros aportes financeiros e econômicos.** Como complemento e combustível para esse esforço, a corporação aportou o tempo dos profissionais que se dedicaram ao desenvolvimento dos projetos das *startups*; acesso à sua infraestrutura física (em todo o Brasil), incluindo laboratórios, salas de reunião, *stand* em eventos; cobertura de despesas de viagens dos empreendedores e dos profissionais que os acompanharam; dentre outras despesas.

7.1.3 Proposta e Percepção de Valor

O INOVESENIOR se alicerçava na exploração do potencial de simbiose entre corporações e *startups*, mencionado ao longo desse documento. Os materiais de divulgação do Programa, como sites, *banners*, matérias na imprensa, e o *flyer* mostrado na FIGURA 27 explicitavam aos empreendedores a proposta de se juntarem a uma grande corporação e irem juntos ao mercado. As vantagens de participar de um PAC pareciam óbvias e se alinhavam ao que vários autores vêm propondo (ANTHONY, 2012; BERNTHAL, 2013; ABOUCHAR, 2014; LEHMANN, 2014; SIMOUDIS, 2014; WEIBLEN & CHESBROUGH, 2015; HOCHBERG, 2015; DEE et al., 2015); todavia, não foram facilmente assimiladas pelo ecossistema de *startups*.

Talvez por estarem mais acostumados ao modelo de aceleração independente, era comum empreendedores raciocinarem em termos de

“aporte financeiro” *versus* “participação acionária” – o que os levava a considerar o INOVESENIOR uma proposta menos atraente que aquelas apresentadas por outras aceleradoras. Na mesma época do lançamento do PAC, foi publicada uma pesquisa (LUZ & RAMOS, 2014) junto a 15 aceleradoras brasileiras que apontava que 80% delas aportavam em suas *startups* valores entre R\$ 20 mil e R\$ 50 mil, compatíveis com o aporte do INOVESENIOR. Todavia, apenas uma pequena minoria desses programas exigia participação societária maior que 20% (vide FIGURA 28).

FIGURA 27 – Peça publicitária (*flyer*) do Programa INOVESENIOR

INOVE

**VOCÊ E A SENIOR
EMPREENDENDO JUNTOS.**

A experiência e o know-how
de uma das maiores desenvolvedoras
de softwares do Brasil trabalhando
para o sucesso da sua startup.

Senior

INOVE

**O programa Inove Senior é uma oportunidade para
você validar sua ideia, conquistar clientes e ganhar
escala. O apoio que toda *startup* gostaria de ter.**

A 1ª edição do programa visa captar empreendedores
e startups em fase inicial para um processo de
aceleração de 9 meses, que acontecerá a partir
de março de 2015 em Florianópolis - SC.

O QUE BUSCAMOS PARA AS IDEIAS:

Tecnológico: mobilidade, cloud computing, social, big data, internet das coisas.

Mercado alvo: gestão de pessoas, segurança, agronegócio, varejo, manufatura, prestação de serviços, governo e logística.

BENEFÍCIOS DO INOVE SENIOR:

- Acesso a mais de 5 mil clientes.
- Até R\$ 240 mil investidos em seu negócio.
- Apoio jurídico, administrativo, comercial e técnico.
- Infraestrutura física e tecnológica.
- Capacitação e aceleração.
- Mentores e anjos corporativos.

Saiba mais em **INOVESENIOR.COM.BR**
e inscreva-se até 10/2/2015.

INOVE
A SENIOR INVESTI NA SUA IDEIA.

f t

Fonte: Documentação do INOVESENIOR

Quando os empreendedores argumentavam que as participações exigidas pelo INVOESENIOIR pareciam incompatíveis com o apoio financeiro oferecido, os contra-argumentos frequentemente usados faziam referência e reforçavam o valor intangível dos ativos e recursos estratégicos que o Programa disponibilizaria às *startups*:

- (i) *Busca de financiamento deixaria de ser um desafio para a startup se ela conseguisse demonstrar ter uma solução que o mercado valorizasse e que pudesse ser escalada com a utilização dos recursos que a corporação já dispunha;*
- (ii) *Informação privilegiadas sobre o público-alvo do novo empreendimento; de dados gerais sobre o mercado a informações específicas sobre empresas (e pessoas-chave) da carteira de clientes da corporação;*
- (iii) *Aproximação com empresas (potenciais clientes) de peso. “Portas abertas” pela corporação, uma empresa que fatura centenas de milhões de reais e que sinalizará a potenciais clientes que ela dá respaldo à startup, deixando o cliente mais à vontade para experimentar ou mesmo contratar a solução.*
- (iv) *Acesso facilitado a analistas de negócios, executivos, vendedores, engenheiros e profissionais experientes e que conhecem a fundo o mercado, a tecnologia e/ou os seus clientes alvo.*
- (v) *Força de vendas que se relaciona com mais de 10 mil clientes e fatura mais de R\$200 milhões/ano.*
- (vi) *Esses e outros recursos trabalhando também para o sucesso da startup.*

Também foi necessário explicar aos empreendedores que o modelo de negócios de uma aceleradora independente as levava a tratar *startups* como “produtos” a serem ofertados a investidores -- o que explicava os eventos de aproximação de *startups* com representantes de fundos de capital de risco e um conjunto de atividades preparatórias e de capacitação para buscar tais recursos (LEHMANN, 2014; WEIBLEN & CHESBROUGH, 2015; KAMM, 2015; HEINEMANN, 2015), algo que para alguns especialistas desvia o foco dos empreendedores e gera perda de tempo³¹.

³¹ Alguns especialistas fazem críticas ao modelo que posiciona as aceleradoras como um atalho para conseguir investimentos, especialmente

FIGURA 28 - Participação societária



Fonte: Luz & Ramos (2014:3)

Já no contexto de um PAC, essa busca por investidores sairia da agenda do empreendedor, pois em tese a corporação teria recursos financeiros e econômicos à disposição. *Demo days* com plateia de investidores cederiam espaço a apresentações para (potenciais) parceiros e clientes, quer seja para testar hipóteses e validar soluções – nas fases iniciais -- ou alimentar o funil de vendas. E se o produto já estivesse no mercado, a agenda seria preparar a empresa para ganhar escala, usando a estrutura comercial da corporação como trampolim. Essa mensagem precisou ser comunicada e explicada no corpo-a-corpo com empreendedores e nos diversos artigos e entrevistas que a assessoria de comunicação contratada pelo Programa conseguiu veicular em redes sociais, *blogs*, jornais e até mesmo num telejornal local.

Mas não apenas empreendedores tiveram dificuldade para compreender as nuances da proposta e perceber o seu valor. Um executivo de uma incubadora de empresas de Florianópolis externou seu desconforto inicial com a iniciativa, por temer tratar-se de um concorrente com objetivo real ou potencial de tirar as melhores empresas de sua incubadora. A situação ficou esclarecida após se evidenciar o caráter complementar e o potencial de sinergia entre as iniciativas, sendo o INOVESENIOR uma alternativa de apoio extra aos projetos incubados que viessem a ser selecionados; ou mesmo originar futuros bons projetos para as incubadoras de empresas.

porque apenas uma pequena parcela das *startups* consegue de fato levantar recursos. Essa e outras críticas ao modelo de aceleração são apresentados em <http://techcrunch.com/2014/09/01/are-all-accelerators-decelerators/> e <http://tech.eu/features/815/what-startups-want-from-accelerators-research/>

7.1.3.1 Considerações

O desafio de mostrar as diferenças e o valor desse tipo de iniciativa talvez seja menor à medida que o modelo de aceleração corporativa estiver mais difundido no Brasil. Até lá, parece ser crucial para um PAC uma boa estratégia de comunicação; baseada num discurso que destaque e valorize o aporte econômico e os benefícios que uma *startup* pode conseguir ao estabelecer uma parceria com uma grande corporação; e que didaticamente explique as diferenças em relação a outros programas e como se interagem e se complementam. Anterior à comunicação, entretanto, torna-se indispensável que o planejamento do PAC estabeleça os mecanismos que criem os compromissos e os futuros procedimentos que irão garantir o acesso das *startups* aos ativos intangíveis da corporação. Um modelo de gestão adequado é um bom ponto de partida.

7.1.4 Modelo de Gestão

7.1.4.1 Governança e Parceria

O Programa INOVESENIOR foi construído segundo o modelo de parceria, *joint-venture* entre a SENIOR e a ACCELERI. O objetivo foi assegurar a presença de profissionais com experiência em lidar com empreendedores e empresas nascentes, não apenas para contribuir nas fases de planejamento e execução das atividades do Programa, mas também intermediar e ajudar a estreitar as relações entre o mundo corporativo e o universo das *startups*.

7.1.4.2 Formação da Equipe e Divisão de Responsabilidades

A equipe PAC foi composta por três profissionais da ACCELERI e dois executivos da SENIOR. Os primeiros eram especialistas em empreendedorismo, gestão da inovação e geração de novos negócios - com experiência tanto teórica (mestrados ou doutorandos) quanto prática (consultores e empreendedores seriais); enquanto os segundos eram gestores com vários anos de empresa, com profundo conhecimento sobre a corporação, seus processos internos, produtos, mercados e estratégias – além de formação acadêmica na área de gestão da inovação (mestrado e especialização).

O QUADRO 18 mostra uma matriz de responsabilidade negociada entre os parceiros, antes da execução do Programa, e deixa

evidente a proposta de gestão colaborativa, com a ACCELERI participando ativamente de quase todas as ações, assim como os executivos indicados pela corporação. Essa gestão partilhada mostrou-se fundamental para a rápida identificação de pontos de contato entre a corporação (incluindo seus clientes e parceiros) e as *startups*.

QUADRO 18 – Matriz de Responsabilidade do Programa INOVESENIOR

Atividades	Responsabilidades		
	Corporação	Executivos Seniors	Acceleri
Planejamento e gestão do Programa		X	X
Definição do modelo de governança e constituição das <i>startups</i>	X	X	X
Contratação e gestão da assessoria jurídica e confecção de contratos	X	X	X
Contratação e gestão da agência e assessoria de comunicação para divulgação do programa (processo seletivo)		X	X
Divulgação “corpo-a-corpo” do programa na Senior junto a universidades, organizações e eventos de <i>startups</i> (processo seletivo)	X	X	X
Triagem e seleção das <i>startups</i> (processo seletivo)	X	X	X
Contratação e gestão do fornecedor para desenvolvimento do website e sistema de inscrição (processo seletivo)		X	X
Seleção e manutenção do espaço de trabalho (<i>coworking</i>)		X	X
Contratação de consultorias e especialistas para as atividades de capacitação previstas no Programa		X	X
Apoio na preparação, seleção e visita a clientes junto com os empreendedores	X	X	X
Seleção e contratação de fornecedores para apoio a construção das soluções (<i>design</i> gráfico, arquitetura de software, etc.)		X	X

Quadro 18 (Continua)

Reuniões com executivo da corporação para acompanhamento do programa e do desenvolvimento dos empreendimentos		X	X
Organizar eventos para apresentação das soluções a clientes e pessoal da corporação	X	X	X
Formalização das <i>startups</i>	X		
Planejamento das atividades e entregas das (e para as) <i>startups</i>			X
Mentoria diária para aceleração dos negócios e desenvolvimento dos produtos			X
Apresentações (<i>status report</i>) aos gestores da corporação		X	X
Agendas de validação com clientes, pesquisadores e executivos da corporação	X	X	X
Apresentação trimestral para Conselho de Administração da corporação	X	X	X

Fonte: Documentação do INOVESENIOR

7.1.4.3 *Garantia de Entrega: Comprometimento da Alta Direção*

Colocar a engrenagem da corporação para trabalhar para o sucesso de empreendimentos nascentes, independentes, experimentais e muitas vezes distantes do *core business* da companhia foi outro grande desafio enfrentado pela equipe gestora do PAC. A tarefa de superar esse desafio foi facilitada pelo fato de o Programa ser um projeto diretamente ligado ao Conselho de Administração da SENIOR, recebendo atenção especial do diretor-presidente e do diretor de marketing & produtos da companhia – profissionais com quem frequentemente as *startups* e a equipe INOVESENIOR tinham contato.

O comprometimento da alta cúpula da corporação, tal como recomendado por Simoudis (2014), era tão forte que até mesmo a avaliação de desempenho de alguns diretores e gerentes estavam vinculados ao sucesso do INOVESENIOR.

7.1.4.4 *Cultura Empresarial e Equilíbrio nas Relações de Poder*

Em linha com o que recomenda Lehmann (2014), o modelo de parceria endereçou os desafios da primeira edição do INOVESENIOR, não apenas aqueles ligados à concepção e execução das atividades do

Programa, mas também dificuldades naturais no relacionamento entre corporações e *startups*, investidores e empreendedores.

Do lado das *startups*, um dos desafios na relação com a corporação foi compreender e seguir os protocolos do mundo corporativo – considerados por elas formais e burocráticos, sem alimentar o receio de seus empreendimentos perderem a sua essência – baseada em informalidade e agilidade. Da parte da corporação, a lista de desafios incluía dificuldades de entender a própria motivação dos empreendedores, que não era somente financeira (fazer bons negócios e ganhar dinheiro), mas intimamente ligada ao protagonismo, à vontade e à crença de que eram eles, os fundadores, as pessoas certas para estarem à frente de seus empreendimentos. Por isso, sempre que a corporação eventualmente - e precocemente - tratava as *startups* da mesma forma que fazia com uma de suas unidades de negócio, questionamentos surgiam por parte dos empreendedores. Essas situações remetiam ao que Weiblen & Chesbrough (2015) chamam de “buscar o equilíbrio na relação de poder” e à recomendação de Diaine (2015) para “manter uma postura flexível”.

O estilo informal nas relações pessoais e profissionais; a condução caótica -- mas extremamente ágil e eficiente -- dos projetos; além da ousadia e do apetite para experimentação e riscos também geraram choques com a cultura de planejamento-gestão-e-controle adotado pela corporação. Foi fundamental para as *startups* entenderem as regras do jogo do mundo corporativo e como suas engrenagens funcionavam, bem como a melhor forma de acioná-las. Ao mesmo tempo, a corporação precisou compreender e respeitar a essência das *startups*, calcada na agilidade, informalidade, criatividade, ousadia e experimentação.

Um dos empreendedores participantes sabiamente comparou as *startups* a *jet-skis* e a corporação a um transatlântico. Se de um lado apenas as primeiras conseguiam ser ágeis, avaliar rapidamente o ambiente externo e realizar manobras radicais para corrigir rotas, todos precisariam do conforto, da segurança e dos recursos da segunda para realizar uma travessia oceânica.

Construir uma relação sinérgica e aparar eventuais arestas no relacionamento estreito entre as *startups* e a corporação foram desafio permanente ao longo do Programa.

7.1.4.5 Conflitos

Independentemente de o modelo de governança ter sido baseado em parceria (ou *joint venture*), num modelo de gestão partilhada e decisões tomadas em consenso, a operacionalização da execução orçamentária (da contratação de terceiros a aquisição de itens de consumo) foi feita como qualquer outro projeto da corporação. Ou seja, especificamente na execução orçamentária, a gestão assemelhava-se ao modelo “incorporado” apresentado por Lehmann (2014) (vide FIGURA 25). No dia-a-dia, essa escolha trouxe para o INOVESENIOR o conflito entre (i) seguir o *compliance* da corporação ou (ii) atender a necessidade de simplicidade e agilidade que as *startups* precisavam.

A despeito dos esforços da corporação em agilizar seus processos no limite das suas possibilidades; flexibilizar suas regras; ou mesmo criar exceções; as *startups* tiveram que conviver com os procedimentos mais burocráticos, complexos e lentos típicos de processos corporativos, ao contrário do que recomendam MCCONOMY (2014), Weiblen & Chesbrough (2015) e Diaine (2015). Os episódios de tensão entre empreendedores ansiosos, aguardando a conclusão de um processo de compra; executivos “quebrando a cabeça” para atenderem a expectativas de prazos bem mais curtos que o usual; e a equipe INOVESENIOR intermediando essa relação teriam sido menos frequentes se o Programa fosse uma instância de governança mais independente da corporação.

Em suma, não ter isolado adequadamente o INOVESENIOR e as *startups* dos processos corporativos foi uma fonte permanente de problemas.

7.2 O PROCESSO SELETIVO

A escolha de critérios e processos que balizem decisões de investir num dado conjunto de *startups* é apontado por Chesbrough (2002) como um dos principais desafios para as corporações que investem em *startups*, razão pela qual atenção especial foi dada a essa etapa da intervenção. Após pesquisas sobre processos assemelhados e avaliação de alguns métodos e abordagens conceituais presentes na literatura científica, optou-se pela adoção da *Gestão de Portfólio de Projetos* (GPP) como processo para nortear o descarte e a seleção dos projetos apresentados pelos candidatos ao INOVESENIOR.

7.2.1 Selecionando as *Startups* do INOVESENIOR

Dos cerca de 250 projetos inscritos no Programa, aproximadamente 60 deles foram considerados elegíveis, dos quais 30 foram classificados como potencialmente interessantes, dentre os quais foram selecionados 17 projetos para apresentação oral, que ajudou a coletar dados adicionais e balizar a efetiva seleção dos 10 projetos a investir. Em cada etapa do processo de seleção, diferentes critérios e métodos de GPP foram utilizados.

7.2.1.1 *Triagem e seleção inicial*

Todos os projetos inscritos passaram por uma conferência dos dados submetidos ao sistema de inscrição. Candidatos que não enviaram todos os dados considerados críticos para a avaliação dos projetos foram sumariamente descartados. O número caiu para 60.

O passo seguinte foi eliminar projetos não aderentes ao conjunto de características mínimas desejáveis nos empreendimentos, tanto em termos de avaliação preliminar quanto do alinhamento aos interesses da Corporação. Para tanto, um *checklist* foi construído, contra o qual os projetos eram confrontados. Uma resposta negativa a qualquer uma das perguntas contidas na lista gerava o descarte do projeto.

7.2.1.2 *Identificando os potenciais selecionados*

Essa etapa consistiu em buscar os até 20 melhores projetos, número limite de *startups* que seriam convidadas a participar das fases presenciais do processo de seleção. A seleção deu-se a partir da análise individual dos projetos selecionados para essa etapa e preenchimento de uma ficha de avaliação dos projetos composta por sete quesitos, sendo o último deles uma síntese dos outros seis (vide QUADRO 19).

Os quesitos buscavam avaliar não apenas a ideia (proposta de produto/serviço) e seu potencial de mercado, mas a aderência do empreendimento à capacidade da corporação em efetivamente agregar valor ao negócio, bem como a própria capacidade dos empreendedores em liderarem o empreendimento proposto. Esses critérios se alinham aos conceitos de competências centrais de Prahalad (1993) e capacidade organizacional de Ulrich & Lake (1991).

A ficha de avaliação foi uma adaptação do método de *scoring model*, com substituição de critérios objetivos (notas e pesos) por uma análise mais subjetiva – considerada mais adequada às incertezas do

contexto das *startups* avaliadas. O preenchimento da ficha foi feito com base nas informações submetidas ao sistema de inscrição e coletadas por entrevistas com os empreendedores (por telefone).

QUADRO 19 – Ficha de Avaliação dos Projetos

QUESITO	VALORES
Grau de amadurecimento do empreendimento	Ideia Protótipo Iniciante Emergente
Potencial de mercado	Baixo Médio Alto
Equipe: capacidade técnica	Baixo Médio Alto
Equipe: perfil empreendedor	Baixo Médio Alto
Grau de inovação da proposta	Baixo Médio Alto
Aderência aos mercados (clientes atuais ou potenciais) e à capacidade operacional da Corporação	Baixo Médio Alto
Avaliação GERAL (impressão geral considerando todos os critérios acima)	Ruim Razoável Promissor Excelente

Fonte: Documentação do INOVESENIOR

As *startups* finalistas participaram de um *workshop* de dois dias, que perseguiu dois objetivos: (i) conhecer de perto os empreendedores e projetos; e (ii) capacitar e preparar os empreendedores para a banca final de seleção. Como resultado do primeiro desses objetivos, as fichas de avaliação das *startups* foram revisadas e completados quesitos adicionais listados no QUADRO 20.

Também como preparação para a fase seguinte, quando os projetos precisariam ser comparados entre si, foi construído um gráfico de bolhas “Capacidade versus Atratividade” (vide FIGURA 29), a partir da síntese das informações contidas na ficha de avaliação.

QUADRO 20 – Variáveis Adicionais para Avaliação dos Projetos

Variável	Valores
Análise de Risco <i>versus</i> Potencial de Retorno	Alto Medio Baixo
Facilidade de implementação/prazo de maturação	Alta Media Baixa
Atratividade (tecnológica ou mercadológica)	Alta Media Baixa
Tipo de investimento (CHESBROUGH, 2002:7,10,11)	Estratégico Financeiro
Tática de Crescimento (CHESBROUGH, 2002:7,10,11)	Passiva Emergente Facilitadora Motriz

Fonte: Documentação do INOVESENIOR

7.2.1.3 A Formação do Portfólio

O desafio adotado pela Corporação, nessa fase, não foi simplesmente o de comparar projetos e escolher os 10 melhores, mas construir um portfólio alicerçado em dois pilares:

- (i) Balanceado em termos de análise de investimento (risco *versus* retorno);
- (ii) Que não deixasse de fora as melhores *startups*, mesmo que se tivesse que abrir mão de algum projeto interessante;
- (iii) Que não fizesse apostas ruins, mesmo que se permitissem apostas com grau elevado de incerteza;
- (iv) Diversificado, com apostas em diferentes setores e tecnologias.

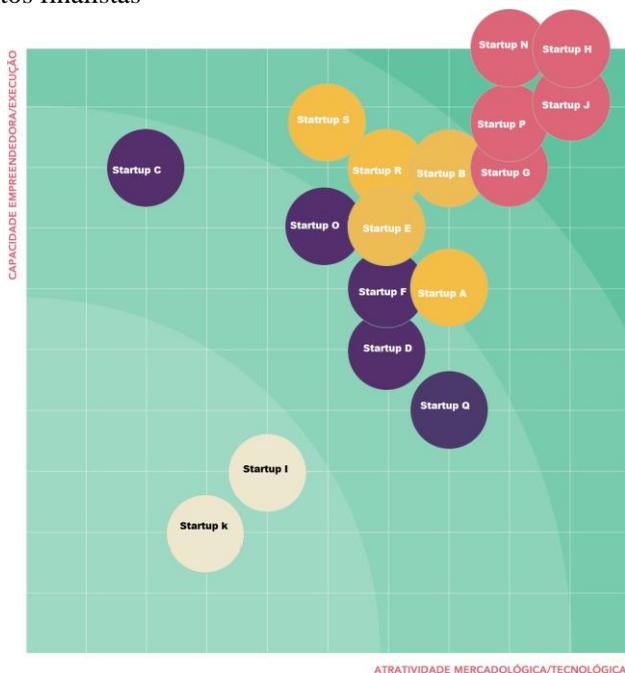
A estratégia usada para promover o balanceamento do portfólio foi *top-down*, com definição de três “envelopes” estratégicos (vide QUADRO 21).

QUADRO 21 – Envelopes Estratégicos usados para Balanceamento do Portfólio

CONSERVADOR	MÉDIO	ARROJADO
<p>Baixo risco (tecnológico e/ou mercadológico), fácil levar ao mercado ou acoplar aos produtos da Corporação. Geralmente baixo grau de inovação e/ou retorno.</p>	<p>Meio termo entre conservador e arrojado.</p>	<p>Alto grau de inovação ou complexidade (tecnológica ou mercadológica). Tende a ter alto risco e potencial de retorno sobre o investimento.</p>
3 ou 4 projetos	3 ou 4 projetos	3 ou 4 projetos

Fonte: Documentação do INOVESENIOR

FIGURA 29 – Gráfico de Bolha “Capacidade versus Atratividade” dos 17 projetos finalistas



Fonte: Documentação do INOVESENIOR

Para classificar e selecionar os projetos em cada “envelope”, foi utilizado o método de “*scoring model*”, a partir de cinco critérios (vide QUADRO 22) avaliados durante a apresentação dos 17 projetos finalistas a uma banca composta por diretores e conselheiros da Corporação.

Por fim, mas não menos importante, a diversidade do portfólio foi garantida assumindo-se a premissa de que para cada segmento de mercado no máximo dois projetos (os melhores avaliados) poderiam ser escolhidos, e desde que as soluções tecnológicas propostas fossem substancialmente diferentes entre si.

QUADRO 22 – Quesitos de Avaliação dos Projetos Finalistas

<p>Capacitação da equipe proponente (para implementar o projeto/negócio proposto)</p> <p>Atratividade (do mercado e/ou do produto/tecnologia)</p> <p>Capacidade de geração de receita</p> <p>Caráter inovador (da tecnologia; do produto ou do modelo de negócio)</p> <p>Sinergia com os mercados da Corporação</p>

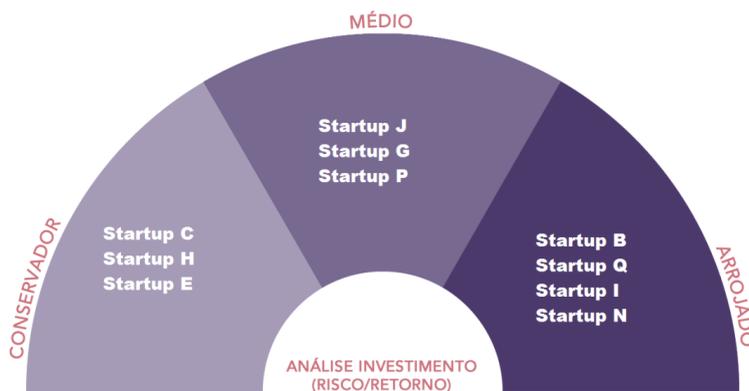
Fonte: Documentação do INOVESENIOR

7.2.2 Resultados

O resultado final do processo foi um portfólio de 10 startups, das quais três foram classificados como investimentos conservadores (baixo risco/retorno), quatro arrojados (alto risco) e três intermediários (vide FIGURA 30). Os projetos apresentaram diversidade tanto em temas de segmento-alvo (logística; serviços; manufatura; agronegócio; educação e comércio) quanto em tecnologias (dispositivos móveis; imersão 3D; computação em nuvem; Internet das coisas) e modelos de negócio.

O objetivo do processo de seleção foi muito além de ranquear e escolher projetos a partir de notas ou avaliações a eles atribuídas. Perseguiu-se a meta de selecionar uma carteira de projetos que maximizasse - simultaneamente - tanto o (potencial de) retorno do investimento quanto a aderência ao maior número de direcionadores tecnológicos e mercadológicos. Os resultados alcançados, ou seja, a carteira de projetos, demonstra que esses objetivos foram cumpridos.

FIGURA 30 – Distribuição das startups selecionadas por grau de risco



Fonte: Documentação do INOVESENIOR

7.2.3 Considerações

GPP mostrou-se uma abordagem bastante interessante para balizar o processo de análise e seleção das *startups* e superar os desafios dessa que é considerada uma das etapas mais críticas de um programa de engajamento com *startups* (CHESBROUGH, 2002). A possibilidade de se realizarem análises baseadas em critérios subjetivos e sob diferentes perspectivas foi essencial para o processo, especialmente em função do alto grau de incerteza dos empreendimentos – a maioria deles em estágio muito inicial, o que inviabilizaria avaliações mais objetivas – quer sejam baseadas em VPL (Valor Presente Líquido) ou outro qualquer outro instrumento quantitativo. Todavia, a aplicação da abordagem só foi possível porque a corporação tinha claros os seus direcionadores estratégicos, por sua vez derivados de seu próprio planejamento estratégico e de seu *roadmap* de tecnologias e produtos.

O processo como um todo também foi beneficiado pela participação ativa de profissionais da corporação, em todas as fases do processo, como recomenda Simoudis (2014). Em última análise, foram os diretores da corporação os responsáveis pela avaliação dos empreendimentos e verificar a aderência de um projeto aos objetivos, diretrizes, competências e clientela da corporação.

7.3 O PROGRAMA DE ACELERAÇÃO

7.3.1 Abordagens de Referência

Os membros da equipe do INOVESENIOR traziam conhecimentos práticos e teóricos sobre abordagens, métodos e técnicas voltados à gestão da inovação; bem como uma série de experiências como empreendedores, consultores de *startups* e gestores de projetos de projetos de P,D&I. Um mosaico dessas experiências foi utilizado como referência para a construção de uma abordagem própria, holística, que a equipe classificou como “mais pragmática do que dogmática” – no sentido de não seguir uma única proposta (*lean startup*, por exemplo), mas ter à mão um pequeno “arsenal” de diferentes e às vezes conflitantes métodos e técnicas, selecionados conforme as necessidades e as circunstâncias.

Para ilustrar, antes de considerar que uma *startup* não tinha condições de realizar projeções de demanda por seu produto, por exemplo – por falta de dados de mercado, algo inerente à abordagem *lean startup*, a equipe recorria às áreas de inteligência competitiva e de negócios da corporação afim de verificar se elas tinham ou poderiam levantar dados que pudessem validar hipóteses, agregar informações e compilar conhecimentos que ajudassem a guiar os empreendedores em suas jornadas. Em outras palavras, a adoção da abordagem *lean startup* era revista ou sua essência questionada sempre que se navegava por áreas de domínio da corporação.

Na mesma linha de raciocínio, algumas abordagens foram igualmente testadas, mas descartadas ao longo do processo por baixa aderência entre o que prometiam entregar e o contexto específico em que estavam sendo aplicadas (construção e execução do INOVESENIOR). Dentre estas abordagens, destaque para abordagens de gestão de projetos, tanto *PMBok* (PMBOK, 2004) quanto *Scrum* (SCHWABER & BEEDLE, 2002), bem como a proposta *Lean Launch Pad* de Blank, Engel & Horndal (2013).

Em suma, abordagens, métodos ou técnicas foram utilizados quando se percebia que poderiam gerar ganhos de eficiência ou assertividade; e descartadas ou adaptadas quando pareciam pouco interessantes para endereçar uma situação particular

Em consonância com essa visão pragmática, as atividades de aceleração de negócios executadas ao longo do INOVESENIOR foram norteadas tanto pelas abordagens, métodos e técnicas tradicionalmente vinculadas ao universo das *startups* quanto por aquelas mais comumente

adotadas por empresas maduras, como ilustra o QUADRO 23. Essas abordagens foram sucintamente apresentadas na seção 5.3.

QUADRO 23 – Abordagens de referências, motivação e objetivos para adoção

ABORDAGEM	MOTIVAÇÃO/OBJETIVOS
<i>Lean Startup</i>	Guiar o desenvolvimento e validação dos modelos de negócio a partir de uma estratégia baseada em experimentação (“empreendedorismo baseado em evidências”)
<i>Design Thinking</i>	Engajar os (potenciais) clientes no processo de geração e validação de ideias e soluções
Gestão de Desenvolvimento de Produtos (GDP)	Elaborar estratégias para produtos e serviços (atuais e futuros)
Comunidades de Prática	Promover mecanismos de colaboração, aprendizado e troca de experiências entre empreendedores, executivos da SENIOR e consultores convidados.

Fonte: Elaboração própria

7.3.2 A Operação

7.3.2.1 Ciclos de Aceleração

Das dez *startups* escolhidas durante o processo seletivo, oito efetivamente concordaram com os termos do contrato de aceleração e participaram do PAC.

Três das oito *startups* participantes eram originárias da região metropolitana de Florianópolis. Duas delas de Belo Horizonte, uma do Rio de Janeiro; e duas do extremo oeste dos estados do Paraná e de Santa Catarina. Para permitir a participação de empreendedores de locais tão distintos e distantes, optou-se por realizar ciclos imersivos de capacitação e acompanhamento. Foram seis encontros de uma semana, com atividades tanto coletivas quanto individuais.

Cada um dos ciclos tinha tema central e alguns subtemas que o suportavam, todos abordados em encontros da comunidade de prática -- de forma coletiva, e em reuniões paralelas, com a equipe de consultores,

mentores, “anjos corporativos”, executivos da SENIOR e prestadores de serviços terceirizados. Agendas externas, junto a clientes por exemplo, eram prioritariamente realizadas no intervalo entre os ciclos, quando também ocorriam reuniões de acompanhamento e aconselhamento por telefone ou videoconferência (vide FIGURA 31).

Com o passar do tempo, a maioria dos empreendedores se mudou para Florianópolis, e reuniões presenciais semanais foram incorporadas ao modelo.

FIGURA 31 - Ciclos de Aceleração do Programa INOVESENIOR



Fonte: Documentação do INOVESENIOR

7.3.2.2 Ciclos e Atividades da Comunidades de prática

A capacitação dos empreendedores foi realizada segundo os preceitos de uma comunidade de prática (CoP), cuja agenda influenciava os ciclos de aceleração. Tipicamente, cada ciclo previa a realização de

dois ou três encontros presenciais, quando cada empresa indicava ao menos um participante, que deveria ser um dos sócios. O mais comum, entretanto, era a participação de todos eles.

Apesar de não haver uma regra geral, os encontros temáticos geralmente seguiram uma agenda que incluía:

- (i) uma palestra de introdução sobre o tema, feita por um especialista da área (tanto profissionais da SENIOR quanto consultores externos) e com o propósito de alinhar os conceitos e apresentar dados e estudos de caso;
- (ii) a apresentação de experiências ou problemas vivenciados pelas *startups*, no tema em discussão;
- (iii) apresentação de um estudo de caso ou boas práticas, geralmente ligados ao universo da SENIOR;
- (iv) dinâmicas de discussão em grupo e em plenária, para geração de conhecimento em conjunto;
- (v) atendimento individualizado complementava as sessões plenárias; e
- (vi) definição de temas a serem abordados nos próximos encontros.

Em paralelo aos encontros temáticos, e como desdobramentos destes, eram realizadas visitas, agendas individuais e discussões em redes sociais (*whatsapp*, *facebook* e *e-mail*). E a equipe INOVESENIOR mantinha contatos com as *startups* a fim de verificar se havia alguma dificuldade e levar apoio para que os conhecimentos gerados fossem de fato aplicados em seus projetos (vide FIGURA 32).

FIGURA 32 - Ciclos e atividades da comunidade de prática



Fonte: Elaboração própria

Como lembra Kanter (2001), uma CoP é antes de tudo uma ideia; que como tal passa a existir porque muitas pessoas acham que existe e se definem como parte dela. E as pessoas se associam quando há uma causa maior; entendimentos compartilhados; linguagem e disciplinas

comuns. Nesse sentido, o maior ganho dessa estratégia foi promover e intensificar a troca de experiências e espírito colaborativo entre os empreendedores; e deles para com os profissionais da SENIOR que participaram dessas atividades. Todos se viam como parte de um mesmo desafio e se ajudavam mutuamente. Essa análise alinha-se aos argumentos e às justificativas de Cardoso et. al. (2009) quando propõem o uso de comunidades de prática interorganizacionais como estratégia para melhorar os processos de inovação dentro das empresas de um *cluster*.

7.3.2.3 Apoio Econômico para Desenvolvimento de Negócios

O foco do programa foi a validação e amadurecimento das soluções das *startups*, em particular (i) verificação do potencial de mercado, para os projetos em estágios iniciais; e (ii) preparação para escalar, quando a solução já estava no mercado. Para isso, a SENIOR disponibilizou sua infraestrutura e deu acesso aos seus conhecimentos técnicos e de mercado – incluindo acesso aos seus canais de distribuição e força de vendas, em caráter experimental. Ou seja, o processo de aceleração foi voltado para a geração de negócios e interação com clientes, em detrimento de contato com potenciais investidores.

Uma ajuda de custo (apoio financeiro) foi oferecida diretamente aos empreendedores, bem como uma série de itens de natureza econômica foi aportada aos projetos, com destaque para os seguintes serviços:

- Assessoria de imprensa e comunicação;
- Assessoria contábil e jurídica;
- Espaço de *coworking*;
- Palestras e *workshops* de cunho prático em temas escolhidos a partir das demandas levantadas pelos próprios empreendedores;
- Consultorias técnicas individualizadas, em temas técnicos ou ligados à gestão;
- Telefonia; acesso à Internet e serviços de hospedagem web;
- Acesso a parceiros tecnológicos e comerciais da SENIOR;
- Apoio logístico, incluindo cobertura de despesas de viagens e agendamento de visitas a clientes, para validar hipóteses ou apresentar soluções;

- Suporte para comercialização pioneira (*Go to Market*), incluindo acesso à área de Inteligência e engenharia de vendas da SENIOR;
- Acesso a uma ampla rede de mentores e “anjos” corporativos (sistema de apadrinhamento).

7.3.2.4 *Mentoria e Acompanhamento*

O INOVESENIOR disponibilizou diferentes tipos de assessoria aos empreendedores e seus projetos: (i) mentoria; (ii) “anjos corporativos”; (iii) acompanhamento individualizado; e (iv) consultoria externa.

- (i) **Mentoria.** A tarefa de assessorar e prestar mentoria aos empreendedores foi dividida entre profissionais (da ACCELERI e da SENIOR) que formavam a equipe do INOVESENIOR. Esses profissionais tinham visões particulares, nem sempre alinhadas entre si, sobre os problemas e as potenciais soluções. A presença de conflito de opiniões era conhecida (e desejada) e foi comunicada aos empreendedores, junto com a instrução para buscarem tantas opiniões quanto possíveis (internas, externas, convergentes ou divergentes), antes de tomarem eles próprios as decisões sobre quais caminhos seguir. A convivência com diferentes perspectivas se alinhava a alguns dos preceitos do *design thinking* (BROWN, 2010). Os mentores também eram responsáveis por dar *feedback* aos empreendedores sobre a avaliação do desempenho deles e dos seus projetos dentro do PROGRAMA.
- (ii) **Anjos corporativos.** No seu desenho inicial, o programa previa que cada uma das *startups* selecionadas fosse acompanhada de perto por um executivo da SENIOR, chamado de “anjo corporativo”, espécie de mentor ou “padrinho” que teria como principal função criar e estreitar vínculos entre os empreendedores e os recursos da corporação. Algumas *startups* foram de fato apadrinhadas por um ou mesmo dois executivos da SENIOR, tal como previsto no desenho inicial, mas na maioria dos casos essa função ficou difusa, dividida entre a equipe do INOVESENIOR e o grande contingente de diferentes “anjos” que participaram das atividades do Programa. Essa mentoria “corporativa” foi frequentemente situacional,

variando de acordo com o desafio e o tema endereçados. Por exemplo, um dos projetos teve acompanhamento intensivo de um arquiteto de *software* no início do programa, mas depois de alguns meses passou a fazer mais sentido o apoio de um gerente comercial.

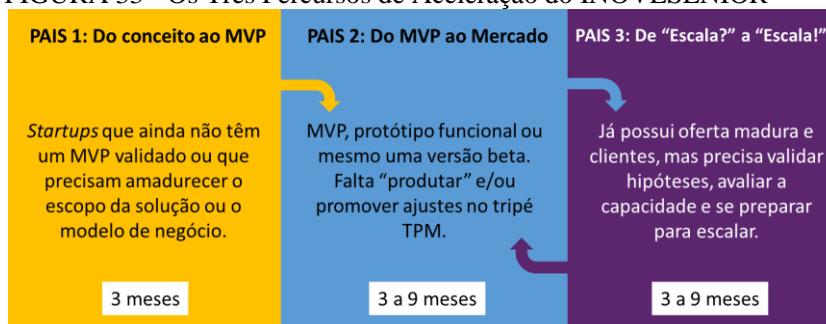
Ao longo dos dez meses de programa, cerca de noventa profissionais da corporação, dos mais variados níveis hierárquicos, incluindo todos os diretores e o presidente da companhia, em algum momento assumiram funções de mentores e “anjos corporativos”.

- (iii) **Consultoria externa.** Além dos “anjos corporativos” e dos mentores, as *startups* tiveram acesso a consultores e empresas de assessoria especializados em temas de cunho mais específico e técnico, como *marketing* digital e *design* de interface.
- (iv) **Acompanhamento individualizado.** A equipe INOVESENIOR ajudou a definir e fazer o acompanhamento *pari passu* de todas as atividades críticas ao desenvolvimento dos empreendimentos. Como num escritório de projetos, a equipe lidava com pendências, atrasos, contingências e custos. Um dos maiores desafios foi fazer com que a corporação e os prestadores de serviços terceirizados atendessem as demandas das *startups* com a qualidade e agilidade de que elas precisavam. Outra função importante foi identificar, mobilizar ou contratar consultores e anjos corporativos.

7.3.2.5 Percursos de Aceleração

Por questões logísticas, as *startups* foram classificadas em três grupos distintos, cada qual com duas ou três *startups*, que respeitavam o estágio em que encontravam os negócios. Esses grupos foram chamados de “Percursos de Aceleração Inove Senior” (PAIS), cada qual com um objetivo e um tempo máximo para cumpri-lo antes de seguir para o próximo estágio (vide FIGURA 33). Todavia, como havia empreendimentos e empreendedores em diferentes estágios de desenvolvimento, cada qual com desafios e premências muito particulares, construiu-se também uma agenda (ou percurso) de aceleração para cada um dos empreendimentos, contendo atividades, metas, desafios e cronogramas individualizados.

FIGURA 33 - Os Três Percursos de Aceleração do INOVESENIOR



Fonte: Documentação do INOVESENIOR

7.4 SÍNTESE DOS RESULTADOS ALCANÇADOS

7.4.1 Avaliação Quantitativa

Tendo em vista que um dos alicerces da proposta que essa pesquisa visou construir e uma das metas do INOVESENIOR era apoiar a execução de um programa de *Corporate Venture Capital* (CorpVC) e geração de novos negócios inovadores, uma avaliação daquele Programa precisa ser antes de tudo quantitativa, apontando objetivamente quantos projetos foram avaliados e/ou efetivamente investidos pela corporação.

Em outubro de 2015, antes mesmo do término do INOVESENIOR, a SENIOR tornou pública a decisão de investir em uma *startup* do Programa. Outras duas seguiram o mesmo destino em Dezembro de 2015, mês em que as atividades de aceleração dessa primeira turma se encerraram. Ou seja, até o final do Programa, a SENIOR realizou investimentos e se tornou sócia de três das oito *startups* que participaram da iniciativa (vide QUADRO 24). Outras três *startups* assinaram acordo para prorrogação do prazo de análise para Julho de 2016, ao final do qual a Corporação firmou acordo de parceria comercial, permanecendo como sócia minoritária das *startups*. Ou seja, estas últimas também originaram novos negócios e continuaram no funil do CorpVC da companhia.

Em síntese, apenas duas *startups* foram consideradas pouco aderentes aos critérios de investimento adotados pela companhia. Em favor dessas, a corporação abriu mão de quaisquer direitos de participação acionária e foi encerrado o relacionamento que as empresas vinham tentando construir.

QUADRO 24 – Investimentos e situação das *startups* pós-aceleração

Startups	Decisão de Investimento	Situação pós-INOVESENIOR
CITRUM CONTAMÍNIMA M2AGRO	Receberam rodada de investimento da Corporação (CorpVC).	Viraram unidade de negócio da Senior, numa sociedade 50%/50% entre sócios-fundadores e a corporação
DUNNING JETTASOFT UPSIM	Empreendimentos de interesse da Corporação, mas não como uma unidade de negócio.	Virarem parceiros de negócio da Senior, numa sociedade em que a Senior detinha 20% de <i>equity</i> .
LICENSE SOLUTIONS	Corporação decidiu encerrar o relacionamento e abrir	Empresa operando e faturando. Sem vínculos com a SENIOR
APPROMO	mão dos direitos de participação acionária.	<i>Startup</i> parou de operar

Fonte: Elaboração própria

Em reportagem na edição 1108 da Revista Exame, o diretor de *marketing* e produto da SENIOR avaliava assim os resultados do INOVESENIOR: “foram muito positivos. Três empresas já se tornaram unidades de negócios da Senior” (ROCHA, 2016:37).

7.4.1.1 Análise comparativa

A despeito da grande disponibilidade de capital de risco nos EUA, apenas 27% das *startups* americanas que passam por aceleradoras conseguem levantar capital em até um ano após o término do programa de aceleração (LENNON, 2013). Ou seja, considerando o total de oito participantes, os três investimentos já realizados colocam a *performance* do INOVESENIOR (38%) acima da média do mercado americano (27%).

Outro comparativo é com o índice de *startups* que simplesmente encerram suas atividades. Pesquisa da Associação Brasileira de Empresas Aceleradoras de Inovação e Investimento (ABRAII) junto aos seus associados indica que é esperado que 15% das *startups* aceleradas falhem durante o Programa (ABRAII, 2015). No INOVESENIOR, apenas

uma *startup* encerrou suas atividades ao final do Programa. Uma falha de 13% coloca os números do INOVESENIOR em linha com as estatísticas do mercado brasileiro.

7.4.2 Avaliação Qualitativa

Uma análise das estratégias de retorno do investimento associadas às *startups* que a Senior se tornou sócia (vide QUADRO 25) ilustra como o INOVESENIOR cumpriu o papel de estreitar relacionamentos e explorar o alardeado potencial de simbiose entre *startups* e corporações:

QUADRO 25 - Estratégias de Retorno do Investimento para as Startups Investidas pela SENIOR

Startup	Solução	Estratégias ¹	Táticas
CITRUM ²	<i>Omni Commerce.</i> Plataforma que une as necessidades do <i>e-commerce</i> com a loja física; comércio eletrônico integrado a automação de ponto de venda.	Facilitadora & Motriz	Promover alternativas tecnológicas (PDV móvel; NFC-e) e novos modelos de negócio (<i>omni-commerce</i>) de interesse da corporação; e simultaneamente aumentar a atratividade e potencial de vendas das soluções SENIOR voltadas para o setor de varejo.

Quadro 25 (Continua)

CONTAMÍNIMA ³	<p>Gestão de Telecomunicações. Diminui os custos; otimiza o uso dos recursos contratados junto às operadoras e realiza a auditoria das faturas – quase sempre gerando créditos junto às operadoras.</p>	Emergente & Passiva	<p>Explorar uma solução de nicho, de forte apelo técnico e comercial, que apesar de não estar tão fortemente conectado ao <i>core business</i> da SENIOR, tem clientela-alvo com grande aderência à atual carteira de clientes da companhia (alto potencial de vendas cruzadas).</p>
--------------------------	---	---------------------	--

Quadro 25 (Continua)

M2AGRO ⁴	Plataforma de planejamento agrícola. Atua diretamente junto ao produtor rural organizando as atividades de campo, gerenciando seus custos e identificando oportunidades para expandir a produção.	Facilitadora	Investir em uma solução com potencial de gerar ou aumentar a demanda por softwares de ERP por grandes produtores rurais. O agronegócio se tornou estratégico para a SENIOR e seu planejamento já previa a ampliação do seu <i>mix</i> de soluções e a intensificação de suas ações comerciais voltadas para esse mercado.
---------------------	---	--------------	---

1- Tipologia de Chesbrough (2002) 2- www.citrum.com.br 3- www.contaminima.com.br 4- www.m2agro.com.br

Fonte: Elaboração própria, inspirada no quadro do Chesbrough (2002:10).

7.4.2.1 Capacitar = Transformar

Ao longo dos nove meses do INOVESENIOR, quase todas as *startups* promoveram mudanças significativas em seus modelos de negócio, quer seja alterações de mercado-alvo; proposta de valor do produto; política de precificação ou modelo de monetização; estabelecimento de parcerias ou entrada de sócios. Três delas mudaram tão radicalmente seus projetos que até mesmo o nome dos produtos ou

da própria *startup* precisou ser alterado, para melhor refletir as novas propostas.

Um caso que ilustra o processo de transformação por que passam os empreendedores e o potencial de colaboração entre corporação e *startups* é o da CITRUM. O empreendedor entrou para o programa com uma plataforma para construção de vitrines virtuais, parte mais visível de um site de comércio eletrônico. Durante o processo seletivo, o projeto foi classificado como baixa atratividade tecnológica e baixo caráter inovador e só foi selecionado para entrar no programa por existir interesse da corporação em investir em soluções de comércio eletrônico. Ter um empreendedor com experiência na área poderia ajudar a conceber algo capaz de fazer parte da linha de produtos da corporação.

Essas informações foram passadas ao empreendedor no seu primeiro dia de INOVESENIOR; e sua agenda de aceleração trazia como item prioritário agregar diferenciação/inovação à sua proposta. A equipe CITRUM entendeu tanto o desafio quanto a oportunidade; buscou e usou informações trazidas por analistas de negócios, arquitetos de software, consultores e mentores do programa, bem como pesquisadores e executivos da SENIOR. Destaque para uma reunião entre o empreendedor, a equipe INOVESENIOR e um dos diretores da corporação, que tinha muitos anos de experiência com sistemas de automação para o setor de varejo e conhecimentos únicos sobre tendências tecnológicas e de mercado -- inclusive como estavam se movimentando os principais concorrentes. O empreendedor compilou ideias e as transformou em hipóteses que foram validadas e revisadas junto a potenciais clientes – também eles da rede de contatos da corporação. O INOVESENIOR deu o apoio logístico e viabilizou as agendas do empreendedor. E esse conjunto de apoios e conhecimentos ajudou a equipe a mudar sua proposta inicial, transformando-a num projeto de inovação *disruptiva*, com alta atratividade tecnológica e grande potencial de mercado. Esse histórico foi preponderante para a CITRUM ter sido uma das três primeiras *startups* escolhidas a receber investimento de CorpVC.

Se a avaliação quantitativa indicou performance acima da média de mercado, uma análise qualitativa do INOVESENIOR mostra que a iniciativa de fato cumpriu não apenas com o objetivo de alimentar um funil de CorpVC, mas também o de avaliar novas tecnologias e mercados e apoiar uma estratégia de diversificação e geração de novos negócios inovadoras para a corporação, tal como sugere a literatura (LEHMANN, 2014; SIMOUDIS, 2014; DELOITTE, 2015;

HEINEMANN, 2015; HOCHBERG, 2015; WEIBLEN & CHESBROUGH, 2015).

7.4.3 Avaliação de Investimento

Uma vez que os dados de orçamento do programa são informações de caráter sigiloso, não foi possível apresentar uma análise numérica do retorno sobre o investimento. Por outro lado, pode-se dizer que a soma do valor total gasto pela corporação, incluindo remuneração dos parceiros e investimentos realizados nas três primeiras *startups* selecionadas (primeira rodada de investimento) é significativamente inferior ao investimento que a corporação realizaria se simplesmente tivesse ido ao mercado para adquirir participações de *startups* com o grau de amadurecimento similar aos que as participantes do programa alcançaram após o INOVESENIOR.

Ou seja, assim como sugere Lehmann (2014), o INOVESENIOR utilizou os recursos e competências já existentes na corporação para alavancar sua participação nos novos empreendimentos e lucros futuros advindos da exploração comercial das soluções desenvolvidas.

7.4.3.1 Percepção de Risco

Não só os investimentos, mas principalmente os riscos financeiros foram substancialmente reduzidos, já que tanto os empreendimentos do INOVESENIOR quanto suas equipes passaram por processo extensivo de estreitamento de relações com a corporação; avaliação constante de desempenho; construção de empatia e identificação de sinergias entre as empresas, seus produtos, mercados e competências. Em suma, um processo tão ou mais abrangente que uma eventual *due diligence*.

7.5 CONSIDERAÇÕES

O INOVESENIOR teve todos os elementos que constituem um PAC “típico”, com destaque para a participação proativa da corporação, não apenas cedendo profissionais para formação da equipe executora do projeto, mas principalmente incentivando e garantindo o aporte de um amplo conjunto de apoio econômico às *startups*.

Teoricamente, o modelo de gestão seguiria a estratégia de *joint-venture*, mas na prática houve certa contaminação do programa pelos

processos da corporação; em grau maior do que o recomendado pela literatura.

Em termos da classificação proposta por Kanbach & Stubner (2016), o INOVESENIOR é um “investidor de cadeia de valor”.

Tanto do ponto de vista qualitativo quanto quantitativo, os resultados empíricos não deixam dúvidas de que o Programa, tal como concebido e executado, cumpriu com o objetivo de gerar novos negócios para a Corporação.

Além dos resultados apresentados nesse capítulo, reforçam essa análise positiva o fato de a corporação ter lançado uma segunda edição do mesmo programa; a qual, a despeito de não ser mais objeto de análise dessa pesquisa, guarda a essência da primeira edição, particularmente a criação e exploração de relacionamentos simbióticos entre a corporação e *startups*, e uso de PAC como iniciativa articulada com estratégias de CorpVC.

O próximo capítulo compila o modelo teórico que emergiu das análises e comparações realizadas antes, durante e após a intervenção.

CAPÍTULO 8 - ANÁLISE, SÍNTESE E RECOMENDAÇÕES

8.1 INTRODUÇÃO

O modelo construído pela pesquisa e apresentado nesse capítulo é, em grande parte, uma revisão e síntese do Programa planejado e executado durante a intervenção descrita no capítulo anterior. Por esta razão e para evitar que o documento se torne repetitivo, esse capítulo oferece uma visão panorâmica da proposta, com uso de representações gráficas e textuais que buscam registrar e resumir as proposições que constituem o modelo, destacando e os inter-relacionamentos entre os elementos constitutivos e pontuando as revisões e novas proposições incorporadas ao processo construído e executado pela pesquisa de campo.

A proposta é apresentada num nível de abstração alto, inclusive porque construir um plano de trabalho detalhado é uma das ações destacadas no modelo conceitual proposto. Desta forma, detalhes de cunho mais operacionais são apresentados apenas quando foram considerados centrais para o entendimento do modelo.

8.1.1 Saturação do Modelo Teórico

Praticamente todos os conceitos, categorias e proposições emergiram ao longo da execução da pesquisa de campo, seguindo o protocolo de pesquisa GT+PA descrito no Capítulo 4 - e sintetizado pela FIGURA 14. Entretanto, apesar de os ciclos de ação (domínio da PA) terem chegado ao fim com o término da primeira turma do INOVESENIOR, os ciclos de teorização (domínio da GT) prosseguiram até a “saturação” da teoria.

Fez parte desse processo a realização de análises sobre os resultados alcançados ao longo da intervenção, os desafios endereçados e os problemas ocorridos; bem como comparações entre os dados empíricos e as recomendações trazidas pela literatura – como forma de identificar relações causais que explicassem os resultados alcançados. A partir dessas análises e comparações e utilizando-se de uma lógica abdução, revisões e novas proposições foram incorporadas ao modelo.

Nessa fase, também foram realizadas consultas aos empreendedores e à equipe gestora do INOVESENIOR, tanto profissionais originários da SENIOR quanto da ACCELERI, com o objetivo de trocar impressões, comentários, críticas e sugestões que sustentassem as novas proposições.

8.1.2 Pontos de Revisão

Em termos gerais, os pontos que mereceram análises mais particularizadas e reflexões sobre caminhos alternativos foram aqueles identificados como origem primária de problemas que influenciaram a *performance* de alguns projetos ao longo do INOVESENIOR; ou de situações que acabaram por criar desafios adicionais (desnecessários) para os atores envolvidos.

8.1.2.1 *Relação entre Equity e Aporte Financeiro.*

Comparações entre o volume de recursos financeiros aportados nos projetos e a quantidade de ações que as *startups* tinham que abrir mão para participarem do INOVESENIOR e receberem aporte de CorpVC foram uma questão que nunca chegou a ser completamente superada pelos empreendedores.

Embora o aporte de capital intelectual ser a base do modelo de aceleração corporativa, ficou evidente que a perspectiva de perder ou compartilhar o controle acionário da *startup* em fase tão precoce da empresa gera incômodo aos sócios-fundadores, especialmente quando acreditam que precisarão de novas rodadas de investimento – as quais poderão diminuir consideravelmente suas participações no empreendimento.

Desta forma, propõe-se que ao final de um PAC, quando houver o investimento nas *startups* escolhidas, (i) a participação dos fundadores se mantenha majoritária; e (ii) o montante aportado seja suficiente para que uma nova rodada de investimento não seja necessária num horizonte de curto prazo.

8.1.2.2 *Governança*

Em virtude dos problemas ligados à gestão e ao processo de tomada de decisão já mencionados, reforça-se a necessidade de adotar estratégias que isolem as *startups* da burocracia e da cultura corporativas.

O desenho de um PAC deve também ter cuidado especial com a definição da localização e as características do espaço físico onde as atividades presenciais são executadas; com a formação de uma equipe de gestão ágil, flexível e com experiência em lidar com jovens

empreendedores; bem como um arcabouço jurídico-contábil o mais simples e equilibrado possível³².

8.1.2.3 *Colaboração efetiva*

Por outro lado, promover certo isolamento da cultura corporativa não pode ter como consequência a criação de barreiras ao estreitamento das relações e à promoção do engajamento entre os empreendedores e o corpo técnico, gerencial e comercial da corporação. Não apenas porque esse engajamento é indispensável à entrega dos aportes de capital intelectual prometidos e inerentes ao modelo de aceleração corporativa, mas também porque representam oportunidades para os executivos da corporação adquirirem novos conhecimentos e ampliarem a rede de contatos com atores do ecossistema de *startups*, como bem sugerem Yoon & Hughes (2016).

Abraçar o modelo de parceria (*joint-venture*); identificar e conseguir o engajamento de profissionais da corporação com perfil empreendedor e conquistar o interesse, patrocínio e participação efetiva da alta direção são pontos de partida para endereçar essas questões.

8.1.2.4 *Alternativas de Financiamento e Apoio aos Empreendedores*

A experiência com o INOVESENIOR evidenciou que não é suficiente ter um modelo de negócio promissor, uma equipe competente e um mercado relevante para que uma *startup* receba o investimento e/ou estabeleça uma parceria estratégica com a corporação.

Num contexto de PAC e CorpVC, as avaliações não são estritamente -- tampouco fundamentalmente -- financeiras. Ou seja, ao final do PAC, mesmo uma excelente oportunidade de negócio pode não apenas deixar de receber os investimentos de que necessita para garantir sua sobrevivência, como ver encerradas suas relações com a Corporação e interrompido o apoio com o qual vinha contando para acessar mercado

³² Mais do que os termos, a redação dos contratos utilizados no INOVESENIOR explicitava preocupações da corporação em mitigar seus riscos, o que é natural; mas causava desconforto aos empreendedores ao parecer não incorporar também a perspectiva deles e a preocupação com os seus riscos. Isso alimentou uma certa desconfiança por parte dos empreendedores, e uma posição excessivamente defensiva sempre que ocorria rodadas de negociação que envolvia a (potencial) sociedade entre as empresas.

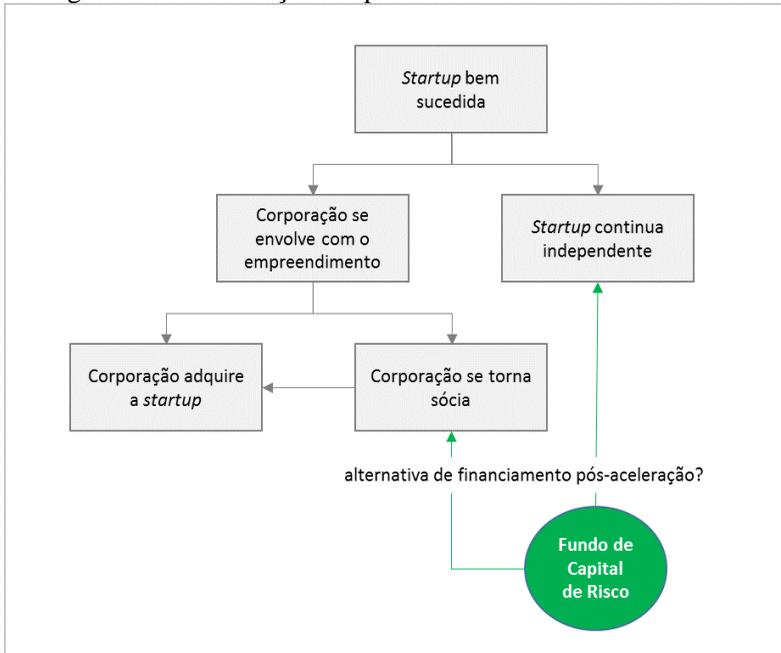
e crescer rapidamente. Essa situação pode representar quase uma sentença de morte para o empreendimento.

Nesse sentido, é salutar que o desenho de um PAC avalie mecanismos de transição para o contexto “pós-aceleração”, particularmente previsão de alternativas de financiamento e apoio para os projetos preteridos pela corporação a despeito de se mostrarem promissores.

Uma forma de endereçar essa questão seria a construção de parcerias com investidores de risco, os quais poderiam representar alternativas de financiamento; não apenas para as *startups* preteridas, mas eventualmente também para aquelas investidas pela Corporação (vide FIGURA 34).

Nesse último caso, mesmo não sendo uma premência, a coparticipação de investidores (i) daria aos empreendimentos possibilidade de acessar uma fonte alternativa de financiamento, complementar àquelas disponibilizadas pela corporação; (ii) criaria um mecanismo que ajudaria a garantir que eventuais rodadas de investimentos fizessem a corporação ter uma participação acionária muito maior do que aquela em poder dos fundadores, ao menos enquanto não ocorresse um processo de fusão/aquisição; (iii) traria para dentro dos empreendimentos não apenas capital financeiro, mas também intelectual, na forma de conhecimentos e experiência prévia em fazer *startups* amadurecerem e ganharem escala; (iv) contribuiria para manter, após o investimento, uma relação de poder mais equilibrada, em detrimento da situação em que uma microempresa passaria a negociar, sozinha, com uma grande corporação; e (v) tudo isso teria potencial de gerar reflexos positivos sobre a motivação dos fundadores -- tanto para participarem do Programa quanto para pleitearem o investimento e uma futura sociedade com a corporação.

FIGURA 34 – Proposta de Participação de Fundos de Capital de Risco em Programas de Aceleração Corporativa



Fonte: Elaboração Própria

Ainda sobre essa questão do apoio às *startups*, mas extrapolando a questão financeira, faltou aos empreendedores do INOVESENIOR diversidade de fontes de mentoria e aconselhamento. Os participantes contaram essencialmente com a equipe da ACCELERI (mentoria “genérica”); profissionais da SENIOR (mentoria enviesada/influenciada pela cultura da corporação) e um número reduzido de especialistas externos que executaram atividades de capacitação -- de cunho mais técnico e abordando disciplinas mais específicas.

Uma forma de ampliar esse leque de apoio é a criação de parcerias estratégicas (vide FIGURA 35) com empreendedores que experimentaram o sucesso ou o fracasso; empresas e executivos do setor de atuação das *startups*; clientes e *prospects* -- independentemente de participarem de processo de cocriação das soluções; capitalistas de risco -- independentemente de serem alvos para buscar financiamento; e demais profissionais e instituições que fazem parte do ecossistema de

inovação. Ou seja, atores capazes de aportar aos projetos diferentes visões, experiências e conhecimentos.

FIGURA 35 – Modelo de Gestão e Parcerias Estratégicas

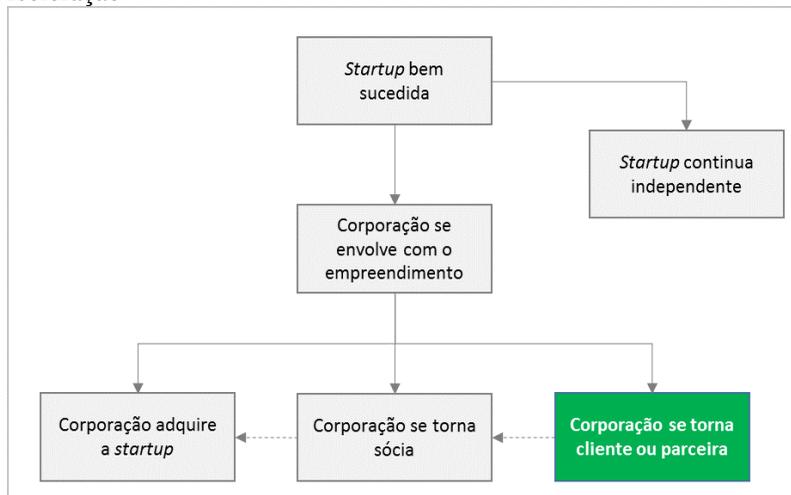


Fonte: Elaboração própria

8.1.2.5 Outras formas de engajamento pós-aceleração

O objetivo primário do modelo proposto pela pesquisa é o de criar oportunidades de investimentos de CorpVC e geração de novos negócios inovadores para a corporação. Todavia, um PAC pode prever e originar diferentes mecanismos de colaboração com *startups* (vide FIGURA 36), tais como: (i) a corporação se tornar cliente da *startup*, quer seja das soluções que o empreendimento comercializa ou das tecnologias que lhes dão suporte; e (ii) a corporação manter uma parceira comercial, tornando-se um canal de distribuição para a *startup*. Para esse último caso, a *startup* poderia, no limite, abdicar de ter sua própria rede de distribuição e focar seus esforços no desenvolvimento de suas soluções, na entrega dos seus produtos e nos serviços de atendimento aos clientes.

FIGURA 36 – Alternativas de Engajamento com a Corporação pós-Aceleração



Fonte: Elaboração Própria

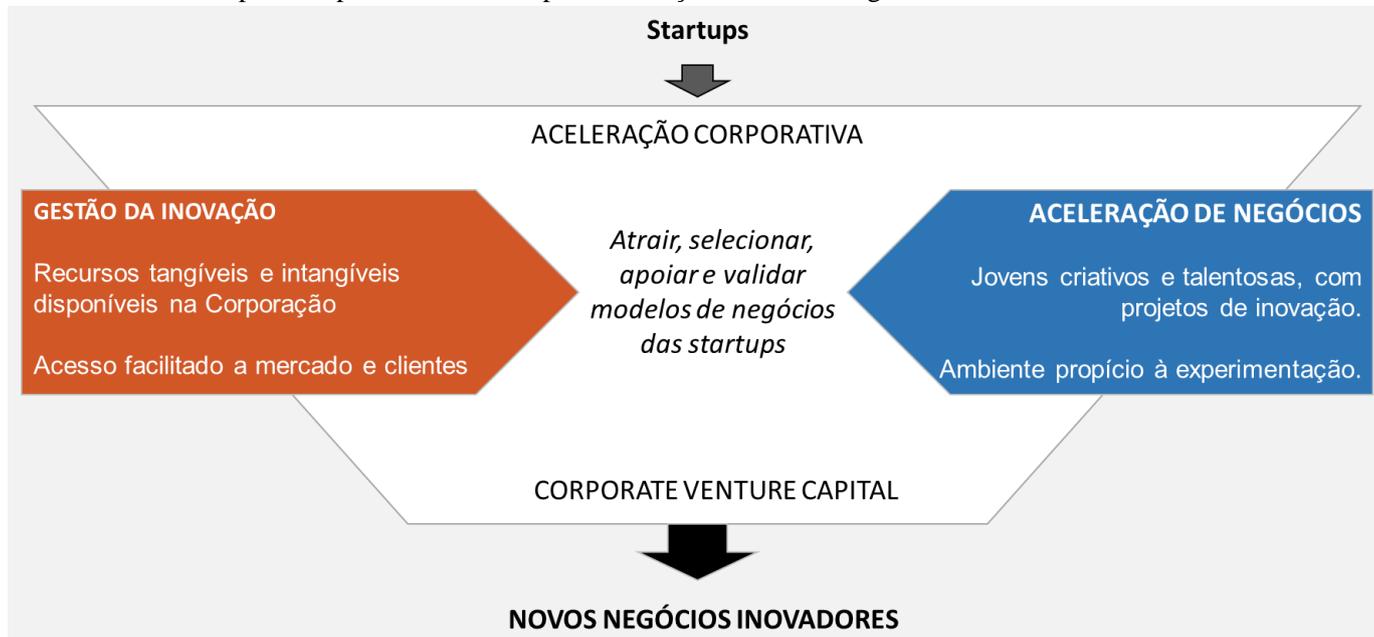
8.2 SÍNTESE DA PROPOSTA

8.2.1 Objetivos

Em síntese, propõe-se um PAC para atrair, selecionar e apoiar *startups* que possuam soluções baseadas em tecnologias e/ou que endereçam mercados de interesse da corporação que patrocina a iniciativa; particularmente empreendimentos com potencial de se tornarem um novo negócio para a empresa patrocinadora.

Do ponto de vista da corporação, propõe-se que o PAC se alinhe às demais iniciativas de *Corporate Venturing* e faça as vezes de “funil” de investimento para o CorpVC (vide FIGURA 37) em conformidade com a tendência identificada por Heinemann (2015). Sob a perspectiva das *startups*, o objetivo do Programa deve ser validar/revisar os modelos de negócio e, com o apoio de uma Corporação, acessar o mercado, avaliar o potencial e conceber estratégias de crescimento para empreendimento.

FIGURA 37 – Funil para Corporate Venture Capital e Geração de Novos Negócios



Fonte: Elaboração Própria

Além das atividades típicas de aceleradoras independentes, soma-se ao modelo de aceleração corporativa uma ampla gama de recursos e conhecimentos tipicamente apenas disponíveis aos projetos internos de inovação.

8.2.2 Etapas e Macro Atividades

Um PAC lida com empreendimentos nascentes, que a despeito de eventualmente já terem realizado as primeiras vendas, ainda não possuem estratégias maduras, tampouco os recursos e a infraestrutura necessária para ganhar escalar. Dessa forma, o sucesso da iniciativa está obviamente ligado à capacidade do Programa em efetivamente apoiar os projetos participantes.

Todavia, tanto a literatura quanto os dados empíricos colhidos durante a intervenção evidenciaram a importância não apenas dos processos ligados ao apoio aos empreendimentos (a “aceleração”), mas igualmente das etapas que os antecedem (“pré-aceleração”) e os sucedem (“pós-aceleração”), ilustrados pela FIGURA 38 e comentados na sequência.

FIGURA 38 – Etapas de Planejamento e Execução de um Programa de Aceleração Corporativo



Fonte: Elaboração Própria

8.2.2.1 Planejamento Estratégico

O primeiro passo é a realização de um planejamento estratégico que não apenas explicita os objetivos e estratégias do PAC, obviamente alinhados aos interesses da corporação, mas principalmente reúna as condições objetivas e ampla gama de apoios de que o Programa necessitará para sua execução. As recomendações compiladas nas seções 6.4 e 6.5 e a síntese apresentada no QUADRO 17 servem de referência para uma lista de verificação, que deve incluir também:

- (i) Definição das estratégias de investimento;
- (ii) Identificação das diretrizes tecnológicas e mercadológicas que serão utilizadas para avaliar os projetos;

- (iii) Escolha e construção de um modelo de gestão e das parcerias para execução do Programa;
- (iv) Estratégias para “vender” o Programa para os patrocinadores internos (alta direção/CEO) e para os profissionais da corporação que precisarão se engajar ao Programa e trabalhar com e para as *startups*;
- (v) Desenho geral do programa, incluindo a sua localização e infraestrutura física; tamanho das turmas; agenda de encontros; volume de aporte financeiro e tipos de apoio econômico; programas e estratégia de capacitação; formação do time de gestores e mentores; etc.

8.2.2.2 *Processo Seletivo*

O processo seletivo é provavelmente a fase mais crítica do programa, uma vez que o sucesso da iniciativa depende primordialmente da existência de bons projetos liderados por equipes de alto desempenho. Por bons projetos entende-se não apenas soluções tecnologicamente atraentes endereçando mercados relevantes, mas também a existência de sinergias a serem exploradas entre as *startups* e a corporação.

Atrair bons projetos e empreendedores de alto nível depende de fatores que incluem a existência de uma proposta de valor que seja considerada atraente e que cria boas perspectivas para o futuro da *startup*; uma mensagem que deixa isso claro, acompanhada de estratégias de comunicação que façam essa mensagem chegar até o público-alvo. Dentre as macro atividades dessa etapa, destacam-se:

- (i) Construção de um “discurso de venda”, com ênfase na proposta de valor diferenciada, que evidencie as diferenças em relação a iniciativas mais tradicionais de aceleração de negócios;
- (ii) Divulgação do Programa em mídias sociais, *blogs* de formadores de opinião, grande imprensa e principais canais acessados pelo público-alvo;
- (iii) Participação de profissionais da corporação, especialmente o seu corpo técnico e comercial, nas fases de triagem e seleção dos projetos, de forma a atestarem a aderência das propostas aos interesses da corporação.

- (iv) Preocupação em formar um portfólio de projetos que seja balanceado em termos de mercados-alvo; níveis de risco e grau de inovação.

8.2.2.3 Apoio e Capacitação

Além de programas de treinamento em métodos e técnicas ligados ao movimento *lean startup*, devem-se levar às *startups* abordagens que as ajudem a se conectarem também às práticas e processos corporativos de gestão da inovação, tais como uso de inteligência competitiva e setorial, *roadmapping* tecnológico e construção de plataforma de produtos. Igualmente útil é a formação de conhecimentos em disciplinas gerenciais – desde que focadas no dia-a-dia dos empreendimentos, tais como *marketing* (digital); precificação e engenharia de vendas; formulação de contratos; estratégias de negociação; etc.

Em suma, o pacote de apoio e capacitação deve prever, minimamente:

- (i) Programas de treinamento em abordagens *lean startup*; gestão da inovação e disciplinas de gestão;
- (ii) Sessões individualizadas de mentoria e assessoria;
- (iii) Consultorias “horizontais”, baseadas na troca de experiências e conhecimentos entre corporação e *startups*; e das *startups* entre si;
- (iv) Indicação e contratação de assessorias e serviços técnicos de terceiros, tais como assessoria jurídica e contábil e serviços de *design* gráfico;
- (v) Apoio financeiro e econômico aos empreendimentos, tais como cobertura de despesas com viagens; confecção de material gráfico; participação em feiras e outras atividades de (apoio à) prospecção de clientes.
- (vi) Ajuda de custo aos empreendedores.

Como um dos pilares da Proposta é o efetivo aporte do capital intelectual da corporação e não apenas a oferta de programas de capacitação, apoio financeiro e outras atividades encontradas em aceleradoras independentes, representa desafio não trivial estimular e garantir o engajamento do corpo técnico, gerencial e comercial da corporação em atividades demandadas pelas *startups*.

8.2.2.4 *Aceleração de Negócios*

Para a aceleração de negócios propriamente dita, é importante ressaltar o DNA da proposta: a associação entre recursos existentes no contexto corporativo e as vantagens inerentes ao universo das *startups*, discutidos nos capítulos iniciais deste documento. Ou seja, além de atividades de validação do modelo de negócio e revisão do trinômio tecnologia-produto-mercado, um PAC deve:

- (i) Franquiar e facilitar acesso à infraestrutura da corporação, tais como laboratórios; escritórios; equipamentos; etc.
- (ii) Promover e estreitar as relações dos empreendedores com executivos e profissionais-chave da corporação, quer seja para promover sessões de “mentoria corporativa” ou para criar força-tarefa para endereçar desafios específicos enfrentados pelas *startups*;
- (iii) Dar acesso à carteira de clientes e criar formas de fazer a força de vendas da corporação (ou parte dela) trabalhar em prol das *startups*.

8.2.2.5 *Desenhando a Pós-Aceleração*

Por fim, mas não menos importante, o Programa deve explicitar quais alternativas e regras irão nortear tanto o programa em si quanto os processos de desligamento, investimento e formalização de sociedades ou parcerias entre a *startup* e a corporação. Durante a intervenção, por exemplo, era frequente a preocupação dos empreendedores quanto ao que aconteceria após o término do Programa, quer sejam questões ligadas à governança da empresa após o investimento da corporação e/ou alternativas para financiar o crescimento (ou a sobrevivência) do empreendimento.

Nesse sentido, o desenho e a execução do PAC deve:

- (i) Explicitar (já no lançamento do Programa) o montante de investimento e/ou os critérios para defini-lo; os direitos de participação (*equity*) e o modelo de governança que irá vigorar após um eventual investimento pela Corporação.
- (ii) Vincular e requisitar a participação do fundo de *corporate venture capital* e/ou das unidades de novos negócios da corporação, desde a concepção do Programa e construção dos modelos de

- investimento/parceria, mas de forma mais ativa na condução das atividades ligadas a avaliações, processos de desligamento e seleção dos projetos para investimento. E conduzir as respectivas negociações.
- (iii) Buscar alternativas de *funding*, tanto para as *startups* escolhidas quanto para as preteridas ao final do programa; e outras formas de manter o relacionamento entre a Corporação e as *startups* que passaram pelo Programa (parceria comercial ou técnica, por exemplo).

8.2.3 Execução do Programa: Abordagens e Estratégias de Apoio

A proposta elenca um pequeno conjunto de abordagens e estratégias que emergiram da intervenção e endereçam os principais desafios apontados pela literatura:

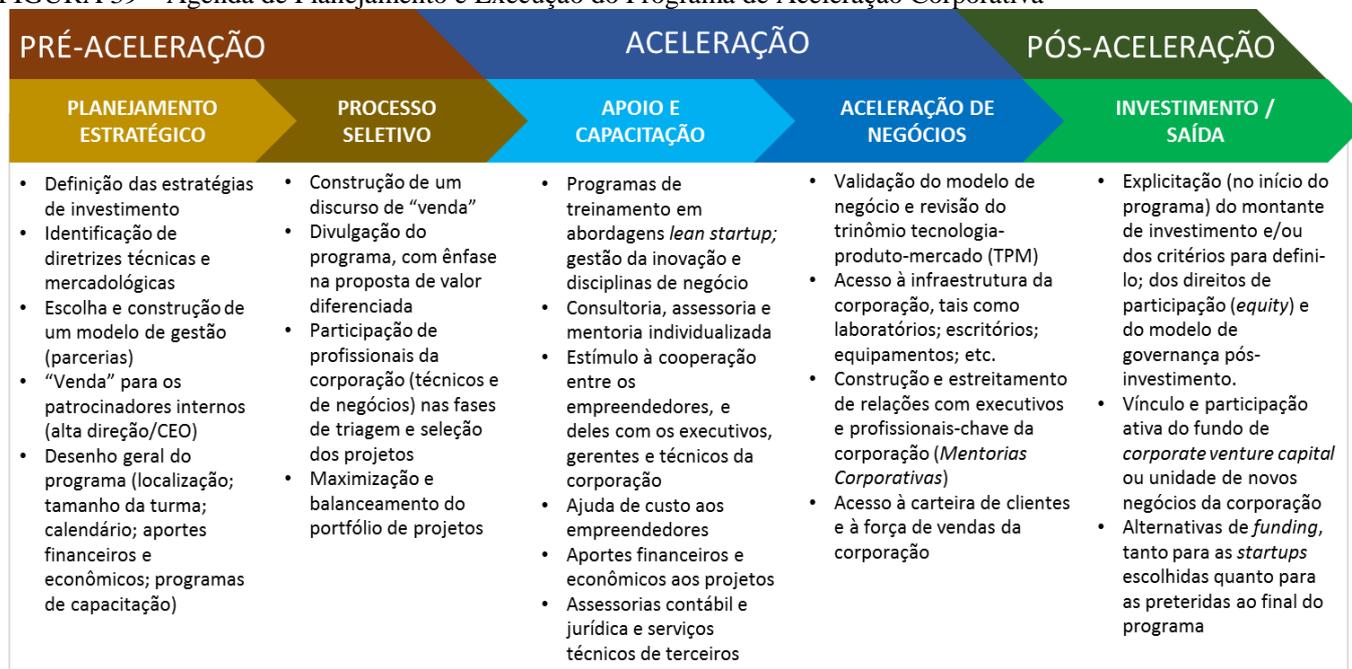
- Realizar um **planejamento estratégico** que promova o alinhamento do PAC com demais iniciativas de *Corporate Venture Capital*, compile as diretrizes tecnológicas e mercadológicas; e defina os locais e datas onde se realizarão as atividades presenciais do Programa; os direitos e contrapartidas exigidos aos empreendedores e à corporação; as estratégias de investimento; a equipe executora; etc.
- Formação de uma rede de **parcerias** que conecte o Programa ao ecossistema de inovação; viabilize um modelo de governança ágil e flexível, liderado por pessoas e instituições com experiência em apoiar jovens empreendedores e *startups*; e crie diferentes alternativas de apoio aos projetos durante e após o término do PAC.
- Garantir o **comprometimento da corporação**, a começar da alta cúpula da empresa, incluindo o seu CEO, em última análise o responsável por estimular e garantir o engajamento do corpo técnico, gerencial e comercial da corporação nas atividades do PAC.
- Uso de métodos de **gestão de portfólio de projetos (GPP)**, para garantir o alinhamento dos projetos às diretrizes definidas pelo planejamento estratégico, diminuir os riscos e maximizar o retorno do investimento.
- Diferentes formas de aporte de **capital intelectual**, incluindo, mas não se limitando, a mentorias com

profissionais de diferentes formações e experiências; acesso à infraestrutura física e tecnológica, aos clientes e à força de vendas da corporação.

- **Investimento Financeiro**, em particular ajuda de custo aos empreendedores, para que possam se dedicar integralmente aos projetos.
- Tratar diferentemente os diferentes, prevendo **percursos de aceleração personalizados**, que respeitem as demandas e o grau de amadurecimento de cada um dos projetos de forma individual.
- Formação de **comunidades de prática**, como forma de promover a geração e compartilhamento de conhecimentos com viés prático; entre os empreendedores, suas equipes, e destes para com consultores, mentores e profissionais da corporação.
- **Lean Startup**, *Design Thinking* e outras abordagens ligados à geração de ideias; prototipagem; desenvolvimento ágil e validação de hipóteses e modelos de negócio junto a clientes.
- Uso das boas práticas de **gestão de desenvolvimento de produtos (GDP)** para fornecer aos empreendedores as ferramentas e abordagens usadas por empresas líderes para maximizar seus esforços ligados ao desenvolvimento de tecnologias, produtos, mercados e formulação de estratégias ligadas à inovação.

Essas abordagens e estratégias são também o elo de ligação entre os temas centrais e os principais pontos de atenção do modelo (vide FIGURA 39), respectivamente derivados das categorias e conceitos codificados ao longo da intervenção (vide QUADRO 5). As interconexões entre todos esses itens estão representadas na FIGURA 40, que juntamente com a FIGURA 37 e a FIGURA 39 compilam e representam graficamente os principais itens da proposta.

FIGURA 39 – Agenda de Planejamento e Execução do Programa de Aceleração Corporativa



Fonte: Elaboração própria

FIGURA 40 – Visão Geral dos Principais Elementos que Constituem um Programa de Aceleração Corporativa



Fonte: Elaboração própria

8.3 RECOMENDAÇÕES PARA UTILIZAÇÃO DO MODELO CONCEITUAL

O modelo conceitual apresentado pode ser usado tanto no contexto acadêmico quanto prático. No âmbito acadêmico, pode servir como ponto de partida para estudos sobre o fenômeno das Aceleradoras Corporativas, não apenas pela proposta apresentada, mas pelas discussões ao longo de sua construção, do registro dos desafios empíricos e do referencial teórico que balizou as proposições.

Já no âmbito prático, o modelo serve de norteamento para os processos de concepção, planejamento e execução de iniciativas similares, com a ressalva de que estratégias e práticas gerenciais nessa área estão em constante evolução e o INOVESENIOR, projeto que deu origem ao modelo conceitual, foi um dos programas de aceleração corporativa pioneiros no Brasil.

8.3.1 Pressupostos do modelo conceitual

Não fez parte dos objetivos da pesquisa a construção de uma teoria (no sentido de um conjunto de hipóteses já postas à prova) que abstraísse e alicerçasse o modelo conceitual proposto. Todavia, os seguintes pressupostos ou hipóteses, fragmentos de uma possível teoria, estão associados ao modelo e às evidências colhidas ao longo da pesquisa:

- Há enorme potencial a ser explorado a partir da construção de relações simbióticas entre corporações e *startups*;
- O protagonismo das corporações, nesse campo, pode gerar boas oportunidades para promoção da inovação e geração de novos negócios;
- Para promover inovação e novos negócios, o capital intelectual, especialmente o capital estrutural, é mais efetivo que o capital financeiro, por isso PAC tende a se tornar estratégia dominante em relação à aceleração “convencional”;
- *Startups* precisam de capital financeiro em seus estágios iniciais, de tal forma que fundos de VC, CorpVC ou Investidores-Anjos desempenharão papel importante em qualquer cenário;
- A convivência e efetiva cooperação entre corporações e *startups* é naturalmente conflituosa, dada a diferença não

apenas de tamanho, poder e complexidade, mas de cultura empresarial;

- Executivos de alto escalão, gerentes de nível médio e empreendedores tendem a ter valores e modelos mentais bastante distintos; muitas vezes complementares, outras conflituosos.
- Tanto as potencialidades quanto os desafios operacionais se tornam mais facilmente gerenciáveis com a intermediação de uma organização e formação de equipe que compreende as motivações e as práticas dois lados da relação entre *startups* e corporações;
- Unidades externas de *corporate venturing* (separação tanto física quanto de governança) ajudam a criar uma cultura que acolhe melhor empreendedores e *startups*.
- Há vários riscos e desafios operacionais associados, mas ter um PAC é uma estratégia eficiente (ágil e relativamente barata) de alimentar um funil de CorpVC.

8.4 CONSIDERAÇÕES

Esse capítulo apresentou o modelo conceitual construído a partir das análises feitas pelo pesquisador e da comparação entre as melhores práticas levantadas pela pesquisa bibliográfica e os resultados práticos, erros e acertos, obtidos pela intervenção. Em outras palavras, o modelo emerge de dados teóricos e empíricos.

A proposta aborda atividades que vão da concepção à execução de Programas de Aceleração Corporativa, dentro da perspectiva de explorar as sinergias entre *startups* e corporações e servir como “ímã”, “radar” ou “funil de investimento” para estratégias de *Corporate Venture Capital*.

O próximo capítulo traz algumas conclusões e comentários finais sobre a pesquisa e seus resultados.

CAPÍTULO 9 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

9.1 SOBRE O USO DAS METODOLOGIAS E PROTOCOLO DE PESQUISA

9.1.1 A Combinação *Grounded Theory* + Pesquisa-Ação

O uso conjunto de GT+PA foi surpreendentemente harmonioso, especialmente porque há grande similaridades entre as duas metodologias. Essa sintonia já era esperada, pelo fato de GT ser apresentada como uma abordagem epistemologicamente neutra -- genérica e livre de qualquer lente teórica.

A literatura aponta GT como abordagem frequentemente adotada para formular hipóteses ou teorias baseadas num fenômeno existente, ou descobrir as principais preocupações dos participantes e como eles buscam resolvê-las. Exatamente o que essa pesquisa se propôs a fazer. Por outro lado, como lembra Ikeda & Bianchi (2009), é um método ainda pouco utilizado por pesquisadores ligados à área de gestão, cuja “bibliografia predominante é descritiva da sua essência e definição e do processo de trabalho, sem grandes incursões no universo das aplicações práticas” (IKEDA & BIANCHI, 2009:120).

9.1.2 Ir a Campo sem um Arcabouço Teórico Robusto Prévio

Seguir a recomendação dos autores da GT de ir à campo sem um arcabouço teórico robusto e abrangente foi desafiador, pois estava associado aos riscos de (i) a pesquisa-ação não ter os elementos para que se conduzissem de forma adequada as intervenções necessárias; e de (ii) a teoria não emergir dos dados, como pressupõe a metodologia. Ou seja, riscos de não se conseguir alcançar resultados satisfatórios – quer sejam práticos ou (especialmente) científicos.

Seguir os preceitos da GT representam um grande desafio para o pesquisador, razão pela qual trabalhos como o de Pinto & Santos (2012) se tornam excelentes referências para quem está avaliando a adoção da GT.

Na mesma linha, ficou evidente que para se combinar GT+PA é indispensável que o pesquisador traga consigo experiências prévias e conhecimentos teóricos e empíricos relevantes, capazes de ajudar principalmente a compreender os problemas, executar raciocínios abduativos e a fazer a curadoria das possíveis soluções. Essa exigência,

que já era válida para adoção da PA como metodologia de pesquisa, ganhou importância ainda maior no contexto dessa investigação, uma vez que ela não se limitou a usar uma intervenção prática para aplicar/validar conhecimentos, mas construir um modelo conceitual.

Por outro lado, correr os riscos de intervir sem um referencial teórico sólido e “fechado” foi de extrema relevância para a construção do modelo, especialmente porque se evitou qualquer comprometimento com alguma teoria existente, o que poderia criar dificuldades para que a pesquisa enxergasse além dos limites do arcabouço teórico. Por exemplo, se a intervenção tivesse sido precedida pela construção de referencial teórico, o processo de aceleração muito provavelmente teria sido mais paradigmático ao adotar a abordagem *lean startup*, por ser a proposta dominante na literatura de aceleradoras de *startups*; ao passo que indo à campo e conhecendo os problemas antes das soluções, a pesquisa foi mais pragmática, e a abordagem *lean startup* foi combinada com outras -- ligadas tanto ao universo das *startups* (como *design thinking*) quanto ao universo das grandes empresas (como *technology roadmapping*, comunidades de prática e gestão de plataformas de produtos).

9.1.3 Meta-Conhecimento Científico

O uso combinado PA+GT é, por si só, uma contribuição científica dessa pesquisa; uma proposta metodológica que pode representar um suporte interessante à produção transdisciplinar de conhecimento científico; potencialmente capaz de ajudar outros pesquisadores com o desejo ou necessidade de acrescentar relevância e fundamentação empírica às suas teorias.

Como a FIGURA 14 e a FIGURA 15 ilustram, a proposta pressupõe protagonismo do pesquisador e, mesmo que implicitamente, alinhamento à perspectiva de aproximação da academia com os desafios sociais extramuros. Ao levar métodos científicos para solução de problemas do mundo real, uma pesquisa acadêmica ganha mais que relevância empírica, uma vez que ajuda a formar pesquisadores com experiência prática; a gerar conhecimento científico conectado à complexidade dos problemas reais e transbordar para a sociedade, de forma mais explícita, o conhecimento científico gerado pela academia.

9.2 SOBRE A CONDUÇÃO DA INTERVENÇÃO

9.2.1 *Perspectiva Profissional versus Acadêmica*

Importante comentar que intervir em projeto onde pesquisador tinha também uma função executiva relevante mereceu cuidados especiais, particularmente na distinção dos papéis de pesquisador e de consultor. Na prática, essa situação gerou a coexistência de uma perspectiva interna - do profissional que está executando, e outra externa - do pesquisador que está observando e avaliando, e a convivência com seus potenciais conflitos – tal como já previa a literatura.

Na perspectiva externa, o principal objetivo profissional foi ajudar a corporação a gerar retorno positivo do investimento que fizera no seu PAC. Cumprir esse objetivo foi facilitado quando o lado profissional “dialogou” com o lado pesquisador, uma vez que a este último estavam associadas as funções mais reflexivas, analíticas, e de compilação e geração de conhecimentos relevantes para os processos de planejamento e execução do PAC.

Por seu turno, a perspectiva interna também foi facilitada pela estreita relação com o lado profissional, ao ter acesso irrestrito, em tempo real, a todas as informações do fenômeno estudado – conhecimentos explícitos e tácitos que instrumentos de coleta de dados - mesmo que etnográficos - dificilmente conseguiriam acessar. Ainda mais importante foram as amplas possibilidades que esse duplo papel oferecia aos processos de validar hipóteses e proposições.

Em suma, pode-se dizer que o resultado prático da consultoria prestada pelo profissional foi facilitado pelo trabalho científico realizado em paralelo; e vice-versa. E esses resultados não se limitaram ao cumprimento das atividades profissionais e acadêmicas, com geração de resultado econômico e conhecimento científico, mas também ao processo de capacitação (profissional e acadêmica) pelo qual o pesquisador passou ao longo do processo imersivo que a intervenção e os procedimentos metodológicos propiciaram.

Por outro lado, é difícil dissociar totalmente esses papeis, e é de se esperar que em alguns momentos o distanciamento crítico esperado e necessário para se cumprir o papel de pesquisador possa ter sido prejudicado. Esse era o risco associado às escolhas da PA e GT como metodologias de pesquisa.

Ainda em relação a essa dificuldade, vale ressaltar que GT cria a necessidade de comparar dados e gerar hipóteses, trabalho que exige

do pesquisador a utilização da sua criatividade de forma assertiva, que por sua vez guarda relação com sua experiência prévia no tema. Ou seja, o distanciamento crítico foi muito grande, pode atrapalhar os processos de teorização. O desafio se torna, portanto, encontrar o melhor termo; o distanciamento exato entre o profissional e o pesquisador.

O pesquisador tinha consciência prévia desses riscos e desafios, assumidos em nome da relevância da pesquisa, e endereçados com um protocolo de pesquisa bem definido, com o registro dos argumentos, evidências e dados que balizaram as proposições, todos colhidos de fontes científicas ou a partir de evidências empíricas relevantes.

9.2.2 Gestão de Conflitos

A despeito dos seus resultados positivos, a pesquisa enfrentou uma série de desafios ao longo de toda sua execução, alguns dos quais com potencial de comprometer consideravelmente os resultados alcançados pela intervenção. Várias correções de rota foram realizadas ao longo do caminho visando mitigar - quando não eliminar - situações de risco.

A intervenção conviveu com episódios de falta de consenso dentro da equipe e divergências entre a visão do pesquisador e a decisão efetivamente tomada pela equipe - baseada em consenso entre diversos atores. Tais situações geraram episódios de descasamento entre as ações executadas e aquelas que a pesquisa apontaria como mais recomendadas, estas últimas geralmente validadas por meio de comparações com os dados e com a literatura.

Quer seja por restrições de tempo, orçamento, ou simplesmente porque os demais envolvidos tinham opiniões divergentes, nem sempre se conseguiu alinhar a perspectiva interna (acadêmica) e externa (profissional) do pesquisador. Ou seja, na execução da intervenção, algumas vezes o lado pesquisador apontou caminhos que o lado profissional não conseguiu de fato implementar.

Nenhum desses casos gerou prejuízo à condução da pesquisa, pois tanto os bons resultados quanto as dificuldades enfrentadas e os problemas criados por decisões questionáveis ajudaram a validar ou descartar proposições. Ou seja, foram insumos de igual importância para as análises e essenciais para construção e refinamento do modelo conceitual.

9.2.3 Principais Desafios na Construção do Modelo

Ainda que reforce o caráter original da pesquisa acadêmica, a escassez de literatura científica representou desafios de cunho prático para a condução da pesquisa, razão pela qual em vários momentos a investigação tomou ares de “um salto no escuro”.

Além da falta de referências práticas e escassez de literatura científica mais específica, a pesquisa também conviveu com os riscos associados à proposta de conciliar visões de mundo e práticas de gestão aparentemente contraditórios, apostando na (desejada ou necessária) interseção entre *Corporate Venturing* e programas de apoio e desenvolvimento de *startups*. A maioria dos problemas críticos se relacionaram às diferenças entre a cultura de inovação, experimentação, informalidade e agilidade das *startups* e a cultura do planejamento e controle típico das corporações.

De um lado, os resultados da pesquisa nos permitem dizer que é plenamente possível explorar o imenso potencial de construção de relações simbióticas entre *startups* e corporações, a partir dos “pontos fortes” destes dois universos. De outro, a experiência com a intervenção evidencia que é um desafio permanente não permitir que os “pontos fracos” de ambos os lados inviabilizem tal construção. Conciliar e incorporar essas duas perspectivas foi também um desafio durante a construção do modelo conceitual.

9.3 SOBRE OS RESULTADOS TEÓRICOS

9.3.1 Validação

Como apresentado pela seção 3.3.3.5, um modelo construído por GT pode ser julgado por quatro critérios: (i) validade construtiva; (ii) validade interna; (iii) validade externa; e (iv) confiabilidade.

Os documentos acadêmicos derivados da pesquisa, incluindo esse documento de tese e os artigos científicos elaborados ao longo do processo de doutoramento são resultados do esforço de especificar com clareza os procedimentos operacionais que levaram à compilação do modelo conceitual e, assim, garantir sua validade construtiva.

O fato de a pesquisa ter forte vínculo com situações do mundo real e dados concretos, reforçados com a execução de uma pesquisa-ação em paralelo, não deixa dúvidas sobre a aderência do modelo à

realidade social, e aos desafios e oportunidades que ele busca endereçar. A validade interna fica, portanto, atestável.

Embora construído a partir de dados de uma única experiência empírica, todos os dados, achados e proposições foram analisados e comparados com a literatura, tanto científica quanto não-científica – de modo a incorporar boas práticas e lições aprendidas por outros pesquisadores e especialistas; e de alguma forma por outras iniciativas correlatas. Nesse sentido, ganha destaque a revisão bibliográfica sistemática e integrativa. Além disso, o modelo possui alto nível de abstração, de modo a permitir, quando não exigir, que seja analisado e personalizado antes de sua replicação. Ou seja, não é um conjunto de procedimentos pré-definidos, mas muito mais um guia para planejamento e norteamento do que uma receita para operação de um PAC. Essas características construtivas tornam o modelo flexível e adaptável a diferentes corporações e objetivos estratégicos; sustentam um razoável potencial de generalização e sustentam a validade externa dos resultados da pesquisa.

A confiabilidade do modelo só poderá ser de fato aferida quando replicado, o que não ocorreu durante o processo de doutoramento. Enquanto isso não acontece (e essa é uma potencial agenda de trabalhos futuros), tal confiabilidade pode ser parcial e indiretamente avaliada a partir da comparação entre as proposições do modelo e as operações, desafios, erros, acertos e resultados obtidos pelo INOVESENIOR. Os resultados do INOVESENIOR -- notadamente positivos -- e a semelhança entre o que foi realizado durante este Programa e as proposições que sustentam o modelo permitem certo otimismo em relação à confiabilidade do modelo conceitual.

Em relação à contribuição científica, esse trabalho contém conhecimentos que podem ser relevantes para pesquisadores que buscam referências sobre execução de estratégias de engajamento entre corporações e *startups*, especialmente aqueles que precisam compreender os seus aspectos mais operacionais. Os relatos teóricos e práticos registrados ao longo desse documento criam uma alternativa para pesquisadores que desejam mergulhar e compreender as nuances de uma operação de aceleração corporativa. Dada a escassez não apenas de literatura sobre o assunto, mas também de iniciativas práticas (de PAC) no Brasil, esse trabalho ganha também em relevância científica.

9.4 SOBRE OS RESULTADOS EMPÍRICOS

A execução da pesquisa de campo (INOVESENIOR), iniciada no segundo semestre de 2014 e concluída no final de 2015, gerou resultados expressivos, até certo ponto surpreendentes, os quais sustentam a validade e, em certo grau, apontam para a confiabilidade do modelo proposto.

Cerca de 250 empreendedores se inscreveram e 60 *startups* atenderam aos requisitos mínimos para participar do Programa. Destas, 17 passaram por todas as fases de triagem e seleção e dez receberam convite para participar do INOVESENIOR. Entre abril e dezembro de 2015, oito *startups* participaram do Programa, ao final do qual a corporação decidiu realizar uma rodada de investimentos em três novos negócios inovadores; de diferentes setores, tecnologias e estágios de amadurecimento. Outras três *startups* permaneceram em processo de análise e negociação para formação de parceria ou sociedade. Ou seja, apenas duas das oito *startups* foram consideradas pouco aderentes à política de investimento da corporação (vide QUADRO 24).

Vale ressaltar que a meta inicial da corporação era selecionar 2 dentre 10 *startups*. O resultado final ficou entre três a seis (dependendo do critério adotado) de um total de oito participantes. Ou seja, o INOVESENIOR mostrou-se capaz de cumprir com o objetivo de alimentar o “funil” de CorpVC e de fato gerou novos negócios inovadores para a corporação.

Num plano mais geral, pode-se incorporar à essa análise o caráter ainda incipiente da indústria brasileira de capital de risco, em particular opções de financiamento para empreendimentos em estágios iniciais. Nesse contexto, a replicação do modelo aqui apresentado pode dar origem a uma importante alternativa de apoio e financiamento às *startups* brasileiras, com reflexos positivos não apenas no ecossistema de apoio a empresas nascentes, mas também na melhoria da competitividade das corporações que se engajarem nessas iniciativas.

9.5 SOBRE O CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

A pesquisa desenvolveu um modelo de cooperação entre *startups* e corporações construído a partir da elucidação das motivações, dos desafios operacionais e da constatação teórica e empírica (i) do potencial de cooperação entre esses dois tipos de empresas; e (ii) da existência de abordagens que produzem o resultado esperado desse tipo

de cooperação, em particular a geração de novos negócios inovadores para as corporações. A espinha dorsal do modelo é a execução de *Programas de Aceleração Corporativa* alinhados às estratégias de *Corporate Venture Capital* da companhia.

Os resultados da pesquisa cumprem, portanto, o objetivo geral perseguido pela pesquisa, da mesma forma que ao longo da pesquisa os seus objetivos específicos foram alcançados e registradas (vide QUADRO 26).

QUADRO 26 – Cumprimento dos Objetivos Específicos

#	OBJETIVO ESPECÍFICO	EVIDÊNCIAS	REGISTRO
1	Elucidar desafios, riscos, oportunidades e o potencial de complementariedade entre projetos de inovação ligados a <i>startups</i> e atividades voltadas à geração de novos negócios por empresas maduras (corporações)	Revisão da literatura; análises dos resultados alcançados e incidentes ocorridos ao longo da intervenção.	Capítulos 1, 2 e 6 e reflexões registradas ao longo dos Capítulos 7, 8, 9 e 10.
2	Propor diretrizes, abordagens e estratégias específicas para endereçar os principais desafios operacionais de um Programa de Aceleração Corporativa; bem como garantir o seu alinhamento com as estratégias de <i>Corporate Venture Capital</i> da corporação	Além dos resultados empíricos, a maior evidência é o fato de os elementos constitutivos do modelo serem (a) escolhas bem-sucedidas adotadas para endereçar os desafios operacionais enfrentados durante a intervenção; ou (b) alternativas que visam mitigar riscos/problemas práticos enfrentados ao longo da intervenção.	Ao longo dos Capítulos 7 a 10. Este último traz uma visão mais geral do modelo, enquanto os demais trazem detalhes operacionais.
3	Promover e avaliar a consistência do modelo conceitual a partir da sua comparação com propostas e abordagens encontradas na literatura; bem como com boas práticas que endereçam os mesmos desafios, riscos e oportunidades	Análises e comparações entre decisões tomadas e resultados práticos colhidos ao longo da intervenção e recomendações presentes na literatura científica e não científica.	Ao longo dos Capítulos 7 a 10, tendo como macro referência a compilação apresentada no Capítulo 6.

Fonte: Elaboração Própria

9.6 LIMITAÇÕES E TRABALHOS FUTUROS

O engajamento das Corporações com as *startups* não termina com o término do PAC. Pelo contrário, para as *startups* investidas, esse engajamento aumenta substancialmente após o programa. No caso do INOVESENIOR, por exemplo, três *startups* se tornaram unidades de negócio da corporação, umbilicalmente conectadas a ela e às suas práticas de gestão. A transição de *startups* aceleradas para unidades de negócio da corporação não foi alvo dessa pesquisa, tampouco os modelos de gestão ligados às atividades de CorpVC, em que pese este último ser o “cliente” do funil de pré-investimento criado pelo PAC.

Outra limitação relacionada ao período pós-aceleração diz respeito aos resultados e impactos do PAC. A pesquisa limitou-se a analisar os resultados do PAC em termos de geração de novos negócios, ou seja, quais e quantas *startups* foram investidas ou se tornaram parceiras da corporação. Não avaliou-se, portanto, o impacto que os novos negócios geraram na corporação. Em outras palavras, em que medida os novos negócios contribuíram para o aumento do faturamento, do valor de mercado, do capital monetário ou intelectual da SENIOR, por exemplo.

Aceitar essas limitações foi mandatório em função do cronograma do doutoramento, que impôs a necessidade de delimitar o objeto e o período de análise. Todavia, mesmo que o tempo disponível fosse compatível com uma eventual ampliação de escopo, novos desafios seriam impostos à pesquisa, uma vez que seria necessário conseguir acesso a informações privilegiadas, algumas de caráter sigiloso.

Se de um lado uma das fronteiras de análise é o que ocorre após o PAC, de outro a pesquisa também não aborda as condições necessárias para sua existência, em particular a originação de *startups*. O modelo aqui proposta assume como verdadeira a hipótese de que já existam *startups* alinhadas aos interesses da corporação e que, portanto, o PAC precisaria “apenas” encontrar meios de atrair e apoiá-las. A depender do tipo de negócio, tecnologia, geografia ou de outros componentes que formam o conjunto de direcionadores estratégicos do PAC, pode simplesmente não haver *startups* em número suficiente para viabilizar essa estratégia.

Identificadas estas limitações, trabalhos futuros poderiam ampliar o escopo de análise, abordando tanto o que precisa ocorrer depois do PAC – em particular a relação entre a corporação e as *startups* por ela investidas, quanto jogar luz naquilo que precisa existir/acontecer

antes – ou seja, quais as condições para que existam *startups* aderentes à proposta do PAC e aos interesses da corporação. Nesse último caso, outras investigações podem analisar como universidades e centros de pesquisa poderiam trabalhar em parceria com as corporações para que as primeiras originem empreendedores e *startups* mais alinhados a oportunidades que podem ser melhor exploradas em parceria com grandes empresas.

E mesmo considerando apenas o escopo delimitado pelo modelo e os limites impostas à pesquisa, há uma limitação que merece destaque. A pesquisa não possui elementos que permitam avaliar o quão generalizável é o modelo proposto, notadamente porque não houve oportunidade de reaplicá-lo. De um lado, acredita-se que o somatório das experiências imersivas (nos problemas práticos e nas tentativas de endereçá-los), a escolha de metodologias de pesquisa que propõem abordagens indutivas e abdutivas para construção de modelos teóricos, bem como a relevância dos desafios tratados, sejam elementos que permitem certo otimismo em relação às perspectivas de aplicação prática dos resultados dessa pesquisa. Por outro lado, identificam-se oportunidades para futuros trabalhos que consigam medir ou atestar a confiabilidade e o caráter genérico do modelo, ou o conjunto de condições que precisam ser satisfeitas para garantir a aplicabilidade do modelo.

Uma forma de levar adiante essa proposição seria aplicar o modelo tal como descrito no Capítulo 8 para guiar todo o processo de concepção e execução de um (ou mais) PAC. Esse é um desafio para o pesquisador e um convite para acadêmicos e especialistas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDI. *Estratégias e Práticas de Corporate Venturing no Contexto Brasileiro*. Relatório de Pesquisa. Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. 2013.

ABDUH, M., D'SOUZA, C., QUAZI, A., & BURLEY, H. T. *Investigating and classifying clients' satisfaction with business incubator services*. *Managing Service Quality: An International Journal*, v.17, n.1, p. 74-91, 2007

ABOUCAR, Chantal. *Inventing the Future*. Dissertação (Mestrado). Australian Film, Television and Radio School. Sydney. 2014.

ABRAII. *Aceleradoras Brasileiras - levantamento de 2012 a 2014*. 2015. Disponível em <<http://materiais.abraii.org/e-book-gratuito-aceleradoras-brasileiras-levantamento-de-2012-a-2014-c1621d41cd0b27ff94dd>> Acesso em 12.fev.2016

ABRIL. *Abril launches Startup Accelerator program with Plug and Play*. 20.fev.2014. Disponível em <<http://grupoabril.com.br/en/imprensa/releases/abril-launches-startup-accelerator-program-with-plug-and-play>>. Acesso em 15.out.2014

AERTS, K., MATTHYSSENS, P., & VANDENBEMPT, K. *Critical role and screening practices of European business incubators*. *Technovation*, v. 27, n.5, p. 254-267, 2007

ALLAN, G. *A critique of using grounded theory as a research method*. *Electronic Journal of Business Research Methods*, v. 2, p. 1–10, 2003

ALLMAN, A. R.; CAN, W.; YOU, S. *Spotlight on Innovation For the 21st Century*. *Harvard Business Review*, v. 86, n. 5, p. 66-76, 2012

ANTHONY, Scott. *The New Corporate Garage*. *Harvard Business Review*, v. 90, n. 9, p. 45-53, 2012

ARAMO-IMMONEN; TOIKA,T. *Theory and practice meets in industrial process design – educational perspective*. *Communications in*

computer and information Science. 112 CCIS (parte 2) p. 123 – 135, Berlin, 2010.

ARDICHVILI, A., CARDOZO, R. N., TUNE, K., & REINACH, J. *The Role Angel Investors in The Assembly of Non-financial Resources of New Ventures: Conceptual Framework and Empirical Evidence*. Journal of Enterprising Culture, v. 10, n. 1, p. 39-65, 2002

ARRUDA, Carlos; COZZI, Afonso; SOUZA, Guilherme; PENIDO, Erika. *Towards an understanding of corporate venturing practices in Brazil*. Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance, v. 15, n. 2, 2013

BALACHANDRA, R; FRIAR, J.H. *Managing new product development processes the right way*. Source, Information-Knowledge-Systems Management. v. 1, n.1, p. 33-43, 1999

LUZ, Luis Felipe Baptista; RAMOS, Pedro Henrique Ramos. *O perfil das aceleradoras brasileiras*, 2014. Disponível em <<http://pt.slideshare.net/startupbr/o-perfil-das-aceleradoras-brasileiras-baptista-luz-advogados>>. Acesso em 20.set.2014.

BERGEK, A., & NORRMAN, C. *Incubator best practice: A framework*. Technovation, v. 28, n. 1, p. 20-28, 2008

BERNTHAL, Brad. *Investment Accelerators*. Entrepreneurial Bus. 2013
BLACK, B. S., & GILSON, R. J. *Venture capital and the structure of capital markets: banks versus stock markets*. Journal of financial economics, v. 47, n. 3, p. 243-277, 1998

BLANK, Steve. *Why the lean start-up changes everything*. Harvard Business Review, v. 91, n. 5, p. 63-72, 2013.

BLANK, S., ENGEL, J., & HORNTAL, J. *The lean launch pad educators teaching handbook*. Washington, DC: NCIAA. 2013

BLANK, Steve & Bob DORF. *The startup owner's manual*. K&S; Ranch, 2012.

BLANK, Steve. *Why the lean start-up changes everything*. Harvard Business Review, v. 91, n. 5, p. 63-72, 2013.

BOTELHO, L. L. R., CUNHA, C. C. de A., & MACEDO, M. *O Método da Revisão Integrativa nos Estudos Organizacionais*. Gestão e Sociedade, v. 5, n. 11, p. 121–136, 2011.

BRADFORD, Jon. *Corporate-run startup accelerators: the good, the bad and the plain ugly*. Tech.Eu. 14.mar.2014. Disponível em <<http://tech.eu/features/779/corporate-run-startup-accelerators-good-bad-plain-ugly/>>. Acesso em 25.jan.2016

BRANSTAD, A. *A study of management tasks and stakeholders in a hybrid corporate incubator*. European Journal of Innovation Management, v. 13, n. 3, p. 294-312, 2010

BROWN, J.S., DUGUID, P. *The Social Life of Information*. Harvard Business Press. 2002

BROWN, T. *Design Thinking*. São Paulo: Campus, 2010.

CARDOSO, Margarida *et al.* *Guia Metodológico Inocop*. Inovação e Melhoria da Performance de Empresas através de comunidades de prática. ID Books. 1ª Edição, 75pp, 2009.

CHARMAZ, K. *Grounded Theory as an Emergent Method*. Handbook of Emergent Methods, v. 3, p. 155–170, 2008.

CHAO, R. O., & KAVADIAS, S. *A Theoretical Framework for Managing the New Product Development Portfolio: When and How to Use Strategic Buckets*. Management Science, v. 54 n. 5, p. 907–921, 2008.

CHENG, L.C. *Caracterização da Gestão de Desenvolvimento do Produto: Delineando o seu Contorno e Dimensões Básicas*. Anais do Congresso Brasileiro de GDP (CBGDP), 2000

CHESBROUGH, H. *Designing Corporate Ventures in the Shadow of Private Venture Capital*. California Management Review, v. 42, n. 3, p. 31-49, 2000

CHESBROUGH, H. *Making Sense of Corporate Venture Capital*. Harvard Business Review, v.80, n. 3, p. 90-7, 2002.

CHESBROUGH, H. *Open Innovation*. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2003.

CHRISTENSEN, C. M., *The innovator's dilemma*. Harvard Business School Publishing, Boston, Massachusetts, 1997.

CLARKE, A.H., EVALD, M.R., MUNKSGAARD, K.B. *Combining open innovation with corporate venturing: A case of how to balance incremental and radical innovation*. International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, v. 15, n. 4, p. 253-274, 2012.

COGHLAN, D., CASEY, M. *Action research from the inside: issues and challenges in doing action research in your own hospital*. Journal of Advanced Nursing, v. 35, n. 5, p.674-682, 2001

COHEN, S. *What do accelerators do? Insights from incubators and angels*. Innovations, v. 8, n. 3-4, p.19-25, 2013

COHEN, Susan & HOCHBERG, Yael V., *Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon*. SSRN. 30.mar. 2014. Disponível em <<https://ssrn.com/abstract=2418000>>

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E.J. *New Problems, New Solutions: Making Portfolio Management More Effective*. Research Technology Management, v. 43, n. 2, p. 18-33, 2000.

COOPER, R. G., EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. *Portfólio management for new products*. New York: Perseus Books, 2001.

COOPER, R. G.; EDGETT, S.J. *Portfólio management for new products: picking the winners*. Working Paper n.11. Product Development Institute. (online), 2006. Disponível em: <http://www.stage-gate.net/downloads/working_papers/wp_11.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2014.

CORPORATEACCELERATORDB. *What are Corporate Accelerators?.* Corporate DB. Disponível em <<https://www.corporate-accelerators.net/database/>>. Acesso em 25.jan.2016

COUGHLAN, P. & COUGHLAN, D. *Action Research for Operations Management*. International Journal of Operations and Production Management, v. 22, n. 2, p. 220-240, 2002.

COVIN, Jeffrey G.; MILES, Morgan P. *Strategic use of corporate venturing*. Entrepreneurship Theory and Practice, v. 31, n. 2, p. 183-207, 2007.

CRESWELL, John W. *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Artmed, 2010.

CRICHTON, Danny. *Corporate Accelerators Are An Oxymoron*. TechCrunch, 25.ago.2014 Disponível em <http://techcrunch.com/2014/08/25/corporate-accelerators-are-an-oxymoron/>. Acesso em 25.jan.2016.

DA SILVA, A. W. L. *Governança de Sistemas de Indicadores de Sustentabilidade em Processos de Avaliação Ambiental Estratégica sob Mediação da Gestão do Conhecimento*. Tese [Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento]. 2014. Universidade Federal de Santa Catarina. Tese de Doutorado. Florianópolis, Santa Catarina.

DA GBADJI, Luc Armel G.; GAILLY, Benoit. 12. *Corporate venture capital choices setting and investment behaviors: analysis at corporate, venture and business environment levels*. Conceptual Richness and Methodological Diversity in Entrepreneurship Research, p. 257-286, 2013.

DAMODARAN, Aswath. *Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset*. v. 666. John Wiley & Sons, 2012.

DEE, Nicola; GILL, David; WEINBERG, Caren; MCTAVISH, Stewart. *What's the Difference*. Nesta. 2015

DELOITTE. Design Principles for Building a Successful Corporate Accelerator. Deloitte. 2015. Disponível em <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Corporate-Accelerator-EN.pdf>

DEMPWOLF, C. Scott, Jennifer AUER, Michelle D'IPPOLITO. *Innovation Accelerators: Defining Characteristics Among Startup Assistance Organizations*. Small Business Administration (SBA). 2014.

DIAINE, Pascale. 6 lessons from building a corporate accelerator. ORANGE Silicon Valley 30.mar.2015. Disponível em <<http://www.orangesv.com/blog/6-lessons-building-corporate-accelerator/>>. Acesso em 25.jan..2016

DICK, Robert. *You Want to Do an Action Research Thesis? : How to Conduct and Report Action Research (including a Beginner's Guide to the Literature)*. Interchange, 1993.

DICK, B. Grounded theory: a thumbnail sketch. Action Research Resources. 2005

D.SCHOOL. Stanford. Disponível em < <http://dschool.stanford.edu/>> Acesso em: 02/06/2014.

EGC/UFSC. Notas de aula da Disciplina de Métodos e Técnicas de Gestão do Conhecimento. Junho de 2013.

EISENMANN, Thomas R.; RIES, Eric & DILLARD, Sarah, *Hypothesis-Driven Entrepreneurship: The Lean Startup*. Harvard Business School Entrepreneurial Management Case No. 812-095 .9.mar.2012.

FORD, S., PROBERT, D. *Trial by market: the Brightstar incubation experiment*. International Journal of Entrepreneurial Venturing, v. 2, n. 2, p. 185-200, 2010

FOSTER, R. N. e KAPLAN, S. *Creative destruction: why companies that are built to last underperform the market – and how to successfully transform them*. EUA: Currency Doubleday, 2001.

FRANCINI, W. S. *A gestão do conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa*. RAE-Eletrônica, v. 1, n. 2, p. 1–16, 2002.

FRODEMAN, Robert. *The Oxford handbook of interdisciplinarity*. Oxford University Press, 2010.

- GAWER, A., & CUSUMANO, M. A. *Industry platforms and ecosystem innovation*. Journal of Product Innovation Management, v. 31, n. 3, p. 417-433, 2014
- GLASER, B. G. *Choosing Grounded Theory*, The Grounded Theory Review, v. 13, n. 2, p. 3–19, 2014
- GLASER, B. *Applying Grounded Theory*. The Grounded Theory Review, v. 13, n. 1, p. 46–50, 2014b
- GLASER, B. G., & STRAUSS, A. L. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine. 1967
- GRIFFIN, A.; PAGE, A. *PDMA Success Measurement Project: Recommended Measures for Product Development Success and Failure*. Journal of Product Innovation Management, v. 13, n. 6, p. 478-496, 1996.
- GRIMALDI, Rosa, & GRANDI, Alessandro. *Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models*. Technovation, v. 25, n. 2, p. 111-121, 2005.
- HAGEDOORN, John. *Interorganizational modes of cooperation*. Strategic management journal, v. 14, p. 371-385, 1993.
- HEINEMANN, F. *Corporate Accelerators: A Study on Prevalence, Sponsorship, and Strategy*. Tese [Doutorado]. 2015. Massachusetts Institute of Technology.
- HELLMANN, T., & PURI, M. *Venture capital and the professionalization of start-up firms: Empirical evidence*. The journal of finance, v. 57, n. 1, p. 169-197, 2002.
- HESS, Stephan; SIEGWART, Roland Y. *Evaluation of Open Innovation with R&D Alliances for Breakthrough Technologies in the Energy Sector*. Business and Management Research, v. 3, n. 2, p. p123, 2014.
- HISRICH, Robert, D.; PETERS, Michael P. *Establishing a new business venture unit within a firm*. Journal of Business Venturing, v. 1, n. 3, p. 307–322, 1986

HOCHBERG, Yael V. *Accelerating Entrepreneurs and Ecosystems: The Seed Accelerator Model*. Innovation Policy and the Economy, v. 16. University of Chicago Press, 2015.

HOLTON, J. A. *Qualitative Tussles in Undertaking a Grounded Theory Study*. The Ground Theory Review, 8(3), 37-49, 2009

HULT, M. and LENNUNG, S.-Å., *Towards a Definition of Action Research: A Note and Bibliography*. Journal of Management Studies, v. 17, p. 241–250, 1980.

IKEDA, A. A. & BIANCHI, E. M. P. G. *Considerações sobre usos e aplicações da grounded theory em administração*. Revista de Administração FACES Journal, v. 8, n. 2, 2009.

INOVABRA. 2014. Disponível em <https://www.inovabra.com.br/startups/>

IRELAND, R. D., COVIN J. G., KURATKO D. F. *Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy*. Entrepreneurship Theory and Practice. v. 33, n. 1, p. 19-46, 2009

KAMM, Lucia Tseng. *How to apply entrepreneurial tools to corporations, easily!* Dissertação [Mestrado]. Massachusetts Institute of Technology, 2015.

KANBACH, D. K., & STUBNER, S. (2016). Corporate Accelerators As Recent Form Of Startup Engagement: The What, The Why, And The How. The Journal of Applied Business Research, 32(6), 1761–1776.

KANTER, Rosabeth Moss. *Evolve!: Succeeding in The Digital Culture of Tomorrow*. Boston: Harvard Business School Press, 2001. (Also audio-book edition and e-book editions).

KEMMIS, Stephen and Robin McTaggart (eds.), 1988. *The action research planner*. Victoria, Australia: Deakin University Press.

KEIL, Thomas et al. (2008) The effect of governance modes and relatedness of external business development activities on innovative performance. Strategic Management Journal, 29(8), 895-907.

KIMIZ, Dalkir. *Knowledge Management in Theory and Practice*. Boston: Elsevier, 2005

KOHLER, T. (2016). Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Business Horizons*. pp 1-11

KOSCHATZKY, K. (2001) Networks in innovation research and innovation policy – an introduction. In: Koschatzky, K., Kulicke, M. and Zenker, A. (eds), *Innovation Networks: Concepts and Challenges in the European Perspective*. Heidelberg: Physica Verlag.

KLEIN, J. T. The *Transdisciplinary Moment(um)*: From Disciplinarity to Interdisciplinarity, *Integral Review*, v. 9, n. 2, p. 189-199, 2013

KROHN, Wolfgang. *Interdisciplinary cases and disciplinary knowledge*. The Oxford handbook of interdisciplinarity, p. 31-49, 2010.

KURATKO, D. F., IRELAND, R. D., & HORNSBY, J. S. *Corporate entrepreneurship behavior among managers: a review of theory, research, and practice*. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, v.7, n. 4, p. 7-45, 2004

KURATKO, D. F.; COVIN, J. G.; GARRETT, R. P. *Corporate entrepreneurship & innovation*. Mason, OH: Cengage/South-Western Publishers, 2008.

LARA, Alexander Prado; CHENG, L. C. *A proposal for the management of software products aiming at the elaboration of innovation-based competitive strategies*. *Product (IGDP)*, v. 7, p. 91-101, 2009.

LARA, Alexander Prado, et al. *Gestão de portfólio de projetos como suporte a tomada de decisões de investimento em iniciativas de corporate venture capital*. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 6, n.4, p.58-71, 2016.

LARA, Alexander Prado, et al. *Conditioning factors for the existence and effectiveness of new business creation activities: a study of Brazilian companies*. *Working Paper #1*.

LEITE, J. L., SILVA, L. J. da, OLIVEIRA, R. M. P. de, STIPP, M. A. C. (2012). *Reflexões sobre o pesquisador nas trilhas da Teoria Fundamentada nos Dados*. Revista Da Escola de Enfermagem Da USP, v. 46, n. 3, p. 772–777.

LEHMANN, Peter. *Corporate Accelerators: Characteristics and Motives*. Dissertação [Mestrado]. Copenhagen Business School, 97 p. 2014

LENNON, Mark. *The startup accelerator trend is finally slowing down*. Tech Crunch. 19.nov.2013. Disponível em <<http://techcrunch.com/2013/11/19/the-startup-accelerator-trend-is-finally-slowing-down/>>. Acesso em 12/02/2016

LODATO, Thomas James, & Carl DISALVO. *Issue-oriented hackathons as material participation*. New media & society, 2016.

MADILL, J. J., HAINES, Jr, G. H., & RIDING, A. L. *The role of angels in technology SMEs: A link to venture capital*. Venture Capital, v. 7, n. 2, p. 107-129, 2005

MANDEL, Michael. *Scale and Innovation in Today's Economy*. [2011]. Disponível em: <http://progressivepolicy.org/wp-content/uploads/2011/12/12.2011-Mandel_Scale-and-Innovation-in-Todays-Economy.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2016.

MCCONOMY, Michele (2014). *4 Ways To Set Your Corporate Accelerator Up For Success*. FastCompany. Publicado em 4.nov.2014. Disponível em <<http://www.fastcompany.com/3037960/4-ways-to-set-your-corporate-accelerator-up-for-success>>. Acesso em 25.jan.2016

MCGRATH, Michael E. *Product Strategy for high technology companies*. 2. ed. Columbus: McGraw-Hill, 2000.

METCALFE, Stan; RAMLOGAN, Ronnie. *Innovation systems and the competitive process in developing economies*. The Quarterly Review of Economics and Finance, v. 48, n. 2, p. 433-446, 2008

MEYER, M.H., LEHNERD, A.P. *The power of product platforms*. Building value and cost leadership. The Free Press, Nova Iorque. 1997

MOREIRA, Moisés M. S.; FURLANI, Thiago Z.; COSTA, Eduardo M.; LARA, Alexander P.. Corporations joining up with startups: a study of recent Brazilian initiatives. *Working paper*.

MORRIS, M.; KURATKO, D.F.; COVIN, J. G. *Corporate Entrepreneurship & Innovation: Entrepreneurial Development within Organizations*. Mason-Ohio: South-Western Cengage Learning, 2008.

MORRISSETTE, S. G. *A profile of angel investors*. The Journal of Private Equity, v. 10, n. 3, p. 52-66, 2007.

NAIR, Praba and PRAKASH, Kamlesh (eds.). *Knowledge Management: Facilitator's Guide*. APO: Tokyo, 2009.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, N.Y., 1995.

OECD - ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. OECD, 1997. Traduzido pela FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos em 2004.

PANDIT, N. R. *The Creation of Theory: A Recent Application of the Grounded Theory Method*. The Qualitative Report, v. 2, n. 4, 1996

PETERS, T. e WATERMAN, R. *In search of excellence: lessons from America's best run companies*. EUA: Harper & Row, 1982.

PETRINI, M., & POZZEBON, M. *Usando Grounded Theory na Construção de Modelos Teóricos*. Revista Gestão E Planejamento, v. 10, n. 1, p. 1-18, 2009.

PHILIPPI JUNIOR, A., & SILVA NETO, A. J. *Interdisciplinaridade em ciência, tecnologia e inovação*. In Interdisciplinaridade em ciência, tecnologia e inovação. Manole. 2011

PINCHOT III, G. *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the company to become an entrepreneur*. EUA: Harper & Row, 1985.

PINHEIRO, T e ALT, L. *Design thinking brasil*. São Paulo: Campus, 2012.

PINTO, M. D. R., & SANTOS, L. L. D. S. *A Grounded Theory como abordagem metodológica: relatos de uma experiência de campo*. Organizações & Sociedade, v. 19, n. 62, p. 417–436, 2012.

PMBOK, G. *Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos*. In Project Management Institute. 2004

PRAHALAD, C. K. *The role of core competencies in the corporation*. Research-Technology Management, v. 36, n. 6, p. 40-47, 1993

PROWSE, S. *Angel investors and the market for angel investments*. Journal of Banking & Finance, v. 22, n. 6, p. 785-792, 1998.

RIES, Eric. *A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. São Paulo: Leya, 2014.

RIGGINS, Frederick J., & RHEE, Hyeun-Suk. *Developing the learning network using extranets*. System Sciences, Proceedings of the Thirty-First Hawaii International Conference on... vol. 6. IEEE, 1998.

ROCHA, Daniela. *Ninhos de startups*. Revista Exame, Edição 1108, p. 32- 37. 2.Mar.2016.

RODRIG, Dani. *Economistas x Economia*. Jornal Valor Econômico, 11.set.2015. Disponível em <<http://www.valor.com.br/opiniao/4218792/economistas-x-economia>>

RODRÍGUEZ, Herman, and Julián ANDRÉS. *Start-up development in Latin America: the role of venture accelerators*. Dissertação [Mestrado]. Massachusetts Institute of Technology, 2015

ROOS, Johan. *Intellectual capital: navigating in the new business landscape*. NYU Press, 1998.

ROZENFELD, H.; FORCELLINI, F. A.; AMARAL, D.C.; TOLEDO, J.C.; SILVA, S.L.; ALLIPRANDINI, D.H; SCALICE, R.K. *Gestão de Desenvolvimento de Produtos: uma referência para melhoria do processo*. São Paulo: 542p, Editora Saraiva. 2006

RUSSELL, A. *A Comment on Gerunds: Realizing the Researcher's Process*, v. 13, n. 2, p. 43–46, 2014.

SATHE, Vijay. *Corporate Entrepreneurship: Top Managers and New Business Creation*. Cambridge: Cambridge University Press, 2003

SCHWABER, K., & BEEDLE, M. *Agile software development with Scrum* (vol. 1). Upper Saddle River: Prentice Hall. 2002

SHARMA, P. & CHRISMAN, J.J. *Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 23, n. 3, p. 11–28, 1999.

SIMON, P. *The age of the platform: How Amazon, Apple, Facebook, and Google have redefined business*. BookBaby. 2011

SIMOUDIS, Evangelos (2014). Using Corporate Incubators and Accelerators to Drive Disruptive Innovation. 13.ago.2014. Disponível em <http://corporate-innovation.co/2014/08/13/using-corporate-incubators-and-accelerators-to-drive-disruptive-innovation/>. Acesso em 25.jan. 2016.

STEYN, P.D., DU TOIT, A.S.A. *Perceptions on the use of a corporate business incubator to enhance knowledge management at ESKOM: management*. *South African Journal of Economic and Management Sciences = Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Ekonomiese en Bestuurswetenskappe*, v.10, n.1, p. 33-50, 2007.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. *Basics of Qualitative Research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park: Sage. 1990

SVEIBY, K. *A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento*, Ed. Campus, 1998, trad. do original, 1997.

SWEPSON, P. *Action research: understanding its philosophy can improve your practice*, 1–7. 1994

- TAPSCOTT, D. WILLIAMS, A. *Wikinomics: how mass collaboration changes everything*. New York: Portfolio, 2006.
- TENG, Bing-Sheng. *Corporate Entrepreneurship Activities through Strategic Alliances: A Resource-Based Approach toward Competitive Advantage*. *Journal of Management Studies*, v. 44, n. 1, p. 119-142, 2007.
- THIOLLENT, M. *Metodologia da Pesquisa-Ação*. São Paulo: Cortez, 1996.
- THIOLLENT, M. *Pesquisa-Ação nas Organizações*. São Paulo: Editora Atlas. 1997
- THORING, K. MULLER R.M. *Understanding design thinking: a process model based on method engineering*. 13th International Conference on Engineering and Product Design Education, p. 493-498. London, 2011
- TOTVS. TOTVS Ventures inicia operação com investimento em mobilidade na nuvem. 30.jan.2013. Disponível em <http://www.totvs.com/sobre-a-totvs/quem-somos?p_p_id=62_INSTANCE_nbzA&p_p_lifecycle=0>. Acesso em 20 de Maio de 2015.
- TUSHMAN, M. L. e O'REILLY III, C. A. *Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change*. *California Management Review*, v. 38, n. 4, 1996.
- ULRICH, D., & LAKE, D. Organizational capability: Creating competitive advantage. *The Executive*, v. 5, n. 1, p. 77-92, 1991.
- URHAHN, C.; SPIETH, P. *Governing the Portfolio Management Process for Product Innovation - A Quantitative Analysis on the Relationship Between Portfolio Management Governance, Portfolio Innovativeness, and Firm Performance*. *IEEE Transactions on Engineering Management*, v. 61, n.3, p. 522-533, 2014.
- URIARTE JR. & FILEMON A. *Introduction to Knowledge Management*. ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia, 2008

VÄHÄNIITTY, J.; RAUTIAINEN, K. *Towards an Approach for Development Portfolio Management in Small Product-Oriented Software Companies*. In: Hawaii International Conference on System Sciences, 38, 2005. Proceedings... Big Island: HI USA, 2005. p. 01-10.

VENZIN, M., KROGH, G. Von, & ROOS, J. (n.d.). *FUTURE RESEARCH INTO KNOWLEDGE MANAGEMENT*. In: *Knowing in Firms*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 1998.

YOON, Eddie; HUGHES, Steve. *Big Companies Should Collaborate with Startups*. Harvard Business Review, 25.fev.2016. Disponível em <<https://hbr.org/2016/02/big-companies-should-collaborate-with-startups>> Acesso em 4.mar.2016.

YOUNG, Ronald (Ed.) *Knowledge Management Tools and Techniques Manual*. Published by the Asian Productivity Organization, Tokyo, 2010
 WALSH, I. *Using Grounded Theory to Avoid Research Misconduct in Management Science*. The Grounded Theory Review, v.13, n. 1, p. 51–57, 2014.

WALTZ, E. *Start-ups weigh benefits of corporate incubators*. Nature Biotechnology, v. 26, n. 3, p. 254-255, 2008.

WEERD, I. van de, BRINKKEMPER, S., NIEUWENHUIS, R., VERSENDAAL, J., BIJLSMA, L. *On the Creation of a Reference Framework for Software Product Management: Validation and Tool Support*. International Workshop on Software Product Management, p. 3-12, 2006

WEIBLEN, Tobias; CHESBROUGH, Henry W. *Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation*. California Management Review, v. 57, 66-90, (2015)

WONG, A., BHATIA, M., & FREEMAN, Z. *Angel finance: the other venture capital*. Strategic change, v. 18, n. 7-8, p. 221-230, 2009.

ZHU, Ming-Zhu. *Theoretical perspective in innovation management implementation: A literature review*. 19th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management: Management System Innovation, p. 1657-1666. 2013